

平成 24 年度 マスターセンター補助事業

**被災企業に対しての
診断・支援マニュアルの研究開発
に関する調査研究報告書**

平成 25 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会

は じ め に

まずもって、東日本大震災に際し、全国各地の皆さまから被災地に対して数々のご支援・ご厚情を賜ったことについて、心より感謝申し上げる次第である。

この「調査研究報告書」は、平成 24 年度の調査研究事業として岩手県中小企業診断士協会がまとめたものである。

平成 23 年度までの中小企業診断協会の調査研究事業は、47 支部（当時）のすべてが本部の補助金を受けて取り組むことのできる事業であったが、組織変更（各支部が独立した一般社団法人となった）にともない、希望する協会の中から選抜されたところだけが取り組むように変更された。24 年度は新しい形態の初年度ということになる。

このように取り扱いが変更された初年度に、当協会の企画が採択されたことは、まことに喜ばしい限りである。まずもって、協会本部（別組織にはなったが、ほかに適当な呼称が思い浮かばないのでお許しいただきたい）のご配慮に感謝申し上げます次第である。

表題にも掲げたように、当協会の調査研究テーマは「被災企業に対しての診断・支援マニュアルの研究開発」というものであるが、中身は「マニュアル」（手引書あるいは便覧）というよりも、執筆担当者それぞれが被災企業の支援に関わった体験を基に、全国の中小企業診断（士）協会や診断士の今後の支援活動の参考に供することを念頭に置いて、とりまとめたものをご理解いただきたい。われわれが被災企業の復興に関わった記録は、必ずや本報告書を手にする皆様のお役に立つことを信じてやまない。

平成 23 年 3 月 11 日の東日本大震災は、まさに「未曾有の大災害」であった。とくに岩手・宮城・福島 3 県の大津波による被害は大きく、太平洋沿岸地域に立地する企業の多くが被災した。1 年 10 か月が過ぎた現在も、まちづくり計画や、住宅の高台移転、中心商店街の再生、被災企業の復興など、復旧・復興に向けた動きは、極めて鈍いと言わざるを得ない。

経営資源の 3 要素と言えば、「ヒト・モノ・カネ」の 3 つであるが、復興に向けた足取りを見ると、特にヒト（マンパワー）が足りないことが問題である。被災地の市町村の職員数（特に技術系職員）の絶対数が足りないことが、復旧・復興の遅れを招いていると言っても過言ではない。もちろんモノ（復興住宅等の適地や、インフラ整備のための資材など）もカネ（復興のための予算）も足りない。

そんな現実を横目にしながら、当協会の会員はそれぞれの立場で被災地の中小企業の支援に立ち向かってきた。

第 1 章を担当した筆者（宮）は、生活者としての自らの体験・反省をこめて、いつ発生するか分からない自然災害や、2 次災害ともいえる停電・断水などに対する平時の備えから説き起こし

た。このことは、当然ながら全国各地の診断（士）協会事務所や診断士の家庭や職場での備えにもつながる。中小企業の指導・支援をする際にも、企業のリスク管理の観点から、ぜひ力説してもらいたい事項である。

さらに、中小企業診断（士）協会としての日常的な活動を通じて、関係機関との信頼関係を築いておくことの重要性も述べた。関係機関との信頼関係が、いざという時に「頼られる存在になる」ことを強く実感したからである。

当協会としての具体的な活動としては、各種団体等が主催する「なんでも相談会」等への参加（第1章）、被災企業の負担を軽減するための「旧債権買い取り制度の活用支援」（第2章）、グループ補助金受給企業に対する「高度化スキーム貸付制度の活用支援」（第3章）、「グループ補助金等救済補助金の活用支援」（第4章）、「金融機関へのリスケ申請支援」（第5章）などである。

これらについて、支援に関わった（現在も関わっている）会員が、自らの体験を基に思い思いに記述した。したがって、内容については特に統一のとれたものとはなっていないことをお許し願いたい。

一日も早く被災地が復興し、人々の生活も中小企業の経営も、以前にも増して活気を取り戻すことを念願してやまない。

平成25年1月

一般社団法人岩手県中小企業診断士協会
平成24年度調査研究事業委員会

委員長 宮 健

委 員 猿川 裕巳

” 山本 正人

” 土岐 徹朗

” 山火 弘敬

(掲載順)

も く じ

はじめに

第1章	被災直後の支援および相談会対応	1
	(執筆者 宮 健)	
第2章	二重ローン対策・産業復興機構による債権買取	11
	(執筆者 猿川 裕巳)	
第3章	高度化スキーム貸付制度の活用支援	22
	(執筆者 山本 正人)	
第4章	グループ補助金等救済補助金の活用支援	30
	(執筆者 土岐 徹朗)	
第5章	金融機関へのリスク対応支援	40
	(執筆者 山火 弘敬)	
【参考】	日本経営診断学会第45回全国大会における「特別提言」の予稿	
	(執筆者 宮 健)	51
おわりに		55

第1章 東日本大震災直後の支援・相談会対応

1. はじめに

この章では、岩手県中小企業診断士協会（以下「当協会」という）の会長として、また当協会所属の中小企業診断士（以下「診断士」と略称する）として、東日本大震災が起きた2011年3月11日直後から取り組んできたことを中心に述べることにする。同時に、大震災から何を学んだか、その結果、反省すべき点は率直に反省し、今後の中小企業に対する支援活動に活かそうというのが、第1章のねらいである。

まずは、東日本大震災が起きる前の、いわゆる平時において、当協会が行政機関や中小企業指導団体、金融機関等とどのような関係を築いていたのかという視点から、当協会の大震災前の活動を振り返ってみることとする。

県内の中小企業に対する経営支援を行うためにも、行政機関等との緊密な関係構築が必要であり、これまでもそれなりの努力をしてきたつもりではあるが、今回の大震災に遭遇したことを契機に、あらためて点検してみることも必要であると、つくづく感じている。

2. 平時における行政機関など公的機関等との信頼関係の構築

国の中小企業施策に協力するのが、われわれ診断士の役割である。この観点から、国・県・商工団体等との信頼関係の構築に向けた取組みを、振り返ってみることとする。

(1) 当協会と東北経済産業局との関係

当協会に関係の深い国の出先機関は、言うまでもないが東北経済産業局（仙台市）である。産業部中小企業課が直接の関係部署ということになる。

国の中小企業施策に協力するという使命を果たすために、当協会としても当然ながら中小企業課からの情報提供などを受け、できるだけ協力するなど、信頼関係を構築してきた。

しかし、東北経済振興局は宮城県仙台市にあり、当協会としては、必ずしも緊密な関係を構築してきたとは言い難い。この点は一つの反省点でもある。

これまでの東北経済産業局との関係は以下のとおりである。

① 「中小企業白書説明会」への参加

仙台市の合同庁舎において毎年6～7月頃に開催されている。東北各県の中小企業指導団体などとともに当協会にも連絡があり、毎年会長（以前の組織では支部長）の立場で参加してきた。

② 理論政策研修会の講師依頼

年1回開催される、資格更新のための「理論政策研修会」において、国の中小企業施策についての講師を、毎年中小企業課長にお願いしてきた。中小企業白書の解説や、当年度の中小企業施策を重点的に説明してもらっている。

③「東北産業情報」への寄稿

東北経済産業局総務課広報・情報システム室が編集する「東北産業情報」に定期的に寄稿を依頼されたのは2001年のことである。東北6県の診断協会支部（当時）が持ち回りで、「いけてるお店 がんばる会社」の記事（B5版 4ページ）を執筆した。当協会の場合は筆者が2009年まで、計12回執筆した。

記事の内容は、岩手県内でがんばっている企業の紹介であり、12回の執筆のために企業を訪問して社長にヒアリングを実施して記事をまとめた。

残念ながら、同誌は2009年3月号をもって廃刊となった。

(2) 岩手県との関係

岩手県の中小企業担当部署は、商工労働観光部経営支援課である。診断士協会と県（担当部署の名称等はいろいろと変遷してきたが）との関係は深く、オーバーな言い方をすれば、切っても切れない関係があり、診断協会発足以来、信頼関係を構築してきた歴史がある。

これまでの県との関係（他の部署も含めて）は、以下のとおりである。

①総会の記念講演を依頼

支部の時代から現在に至るまで、毎年5～6月に開催する総会において、歴代の経営支援課長に記念講演をお願いしてきた。その年度の、県としての中小企業施策について説明していただき、当協会として協力できることは協力するという関係を築いてきた。

②高度化診断に協力

県が担当する高度化診断の案件について、毎年協力してきた。最近では依頼される新規の案件はほとんどなく、従来実施した案件のフォローアップ診断が毎年数件あり、当協会の会員数人が診断報告書の作成等に当たっている。

③その他の県施策への協力

県商工労働観光部以外の部署に対する協力としては、各種委員会の委員就任などがある。

当協会の会長として、現在就任している委員は以下のとおりである。

イ. 産業・地域ゼロエミッション推進事業審査会（委員） 環境生活部資源循環推進課

ロ. 県立都市公園管理運営検討委員会（委員長） 県土整備部都市計画課

以上は、筆者が当協会会長として現在就任しているものである。上記以外にも、過去に置いて就任していた委員や、単発的に協力を依頼される委員等もいくつかあるが、省略する。

(3) 市町村との関係

①盛岡市

お膝元の盛岡市からは、いくつかの委員を委嘱されている。現在、当協会会長である筆者（協会会

長として、または個人の立場で)が委嘱されている委員会等は以下のとおりである。

イ. 外部評価委員会(部会長) 市長公室行政経営課

ロ. 盛岡駅西口開発検討委員会(委員長) 都市計画課

上記のほか、複数の指定管理者選定委員会の委員を務めている。また、過去に就任していたものもあるが、それらについては割愛する。

②盛岡市以外の市町村

盛岡市以外の委員会等に当協会会員が就任している例もあるとは思うが、協会を通じての就任ではないので特に把握していない。

総体的に見て、当協会は市町村の商工業振興部門等との信頼関係を構築する努力を、積極的に行なってきたとは言い難い。

(4) 中小企業指導機関、金融機関等との関係

当協会と関係の深い機関は以下のとおりである。詳細については省略する。

①独立行政法人 中小企業基盤整備機構

国の中小企業施策等に関する情報提供を受ける立場にあり、必要に応じて当協会として、または協所属の診断士として協力している。「会計セミナー」の講師登録をしており、講師を依頼されることもある。

②財団法人 いわて産業振興センター

県の中小企業施策等に関する情報提供を受け、必要に応じて協力している。東日本大震災後に、数人の会員がグループ補助金に係る高度化資金の審査を依頼された。

③岩手県商工会議所連合会(盛岡商工会議所ほか)

盛岡商工会議所をはじめ、県内各地の会議所の事業(会員企業の支援など)に協力している。

④岩手県商工会連合会

商工連主催のセミナーや、県内各地の商工会の会員支援事業等に協力している。

⑤岩手県中小企業団体中央会

当協会の事務局を委嘱しており、緊密な協力関係にある。中央会主催の事業に参加を要請されることもあり、できるだけ協力している。

⑥岩手県信用金庫協会

県内6信金のお取引先企業に対する再生支援等に関し提携関係にあるが、最近では依頼されるケースは減少傾向にある。

⑦岩手県信用保証協会

会長として「外部評価委員会」の委員(委員長代理)を務めている。

なお、協会の取引先企業に対する再生支援に関し提携関係にあるが、依頼される例は少ない。

3. 大震災直後の行動

(1) 地震・津波等の大災害への備え

筆者が大地震を体験したのは、家の近くを歩いているときだった。揺れの収まるのを待って、すぐに家に戻った。すでに電気は止まっており（2日後に復旧）、以後2日間の情報源はポータブルラジオだった。

そして夜を迎え、ろうそくのほのかな明かりを頼りに二夜を過ごすことになる。もちろん枕元には懐中電灯を置いて朝を迎えた。幸い調理の熱源はプロパンガスであり、暖房器具も古い型の石油ストーブ（電源不要のタイプ）であったことが救いだっただ。

蛇足ながら、ラジオと懐中電灯のための電池は、常に予備を確認しておくことも教訓の一つである。大震災からしばらくの間は、電池が各店の店頭から消えたことは記憶に新しい。さらに付言すれば、ろうそくは小指程度の細いものではなく、太目のものを常備しておくことも忘れてはいけない。

これらのささやかな体験から、地震への備えとして、平時から「携帯ラジオ」「ろうそく」「懐中電灯」「マッチ」を最低限備えておくことを痛感した。もちろんこの他にも、「飲食料品の備蓄」「ガソリンの充填」などにも気を使わなければならない。

このことは、中小企業の災害時のための備えにも共通する。企業のリスク管理の一つの項目は、「災害リスクへの対応」であることを銘記しておきたい。

(2) 会員の安否の確認

停電2日、断水1日を経験したあと、生活がやや安定してきたときに、まずはどのような行動を起こすべきかを考えた。会員数は少ないながらも、組織のトップとして、また、診断士として何をなすべきかを真剣に考えた。「被災地のために、お役に立ちたい」という思いが強かった。

まず、やらなければならないと思ったのは、会員の安否の確認であった。

当協会の会員は40人ほどであり、そのほとんどが盛岡市など県内陸部に居住している。気になったのは、県内で最も被害が大きかった陸前高田市（死者・行方不明者1800人弱。2012年9月現在）に居住している小山剛令会員の消息だった。直接無事が確認できたのは、ほぼ1週間後だったが、それまでの間、電話は通じず、NHKの安否情報に依頼などもしたが、容易に確認情報は得られなかった。

逆に、盛岡市在住の古舘正規会員（某化粧品販売会社の岩手支社長）が、用務先の大槌町の化粧品店を出たまま行方不明になるという最悪の事態が発生していたことを、1カ月も過ぎてから知った。結局行方不明のまま今日に至っているが、親族によってすでに死亡認定の手続きがとられ、お別れ会も終わった。会長として、まことに痛恨の極みである。

これらの事実からの反省点はいくつかある。その一つは会員相互の連絡網の構築である。さらに日常的に連絡を取り合うという「つながり」が必要であることを痛感した。

(3) 新聞のコラムを書き続ける

筆者は十数年にわたり、日刊岩手建設工業新聞に経営に関するコラム「宮健のズバリ寸評」を毎週1回（水曜日）書き続けている。もちろんこれは、筆者個人の執筆活動である。

大震災（3月11日、金曜日）直後は原稿執筆どころではなかったが、電気が通じてパソコンが使えるようになったので、翌週水曜日（3月16日）の掲載原稿の執筆にすぐに取りかかった。タイトルは「自然の猛威に身も凍る」である。以後、1年間は大震災がらみのテーマで書き続けることを心に誓って、従来どおり執筆を続けた。2012年4月に、1年間に執筆した50編をまとめて、「宮健の新ズバリ寸評」～東日本大震災編～という本を出版した。

岩手日報の「日報論壇」や盛岡タイムスにも、何度か「大震災がらみ」の原稿を執筆した。

(4) 関係機関に協力を申し出る

大震災直後には、「何かお役の立ちたい」と思っても、被災地の道路も寸断されており、ガソリンの品不足も深刻で、身動きがとれなかった。

そこで考えたのが、まずは県や商工指導団体等への協力を申し出ることだった。

筆者の大震災直後の業務日誌には、以下のような記述がある。

3月16日 岩手県商工連永井専務に電話。小山剛令会員の安否について（小山会員は元高田商工会職員）。永井専務より「間接的に無事が確認できている」との回答を得た。

25日 岩手県商工連訪問。永井専務に診断士協会として協力の申し出をする。

29日 盛岡商工会議所（岩手県商工会議所連合会）訪問。古澤専務に診断士協会として協力の申し出をする。

この頃はまだ、被災地の商工会議所（宮古、釜石、大船渡、久慈）、商工会（山田、大槌、陸前高田等）ともに、会員企業の被災状況や、関係者の安否確認など混乱のさなかにあった。会議所等の建物が被災した例（釜石、大船渡、陸前高田、大槌、山田、野田など）もある。

その後、岩手県商工労働観光部経営支援課を訪問し、松川章課長に同様の申し出をしている。

(5) 被災地訪問

3月中はガソリン不足が深刻だった。実際に被災地に出かけたのは4月上旬のことであった。

4月1日 陸前高田市、大船渡市、釜石市（盛岡市から日帰り）

5日 釜石市、大槌町、山田町、宮古市（盛岡市から日帰り） ※山田町商工会を訪問

宮古市の北に当たる岩泉町、田野畑村、普代村、野田村、久慈市、洋野町を訪問したのは、しばらく経ってからである。沿岸北部は、宮古以南に比較するとやや被害が小さかった。もちろん、久慈市の臨海業務地域などは大きな被害を受けており、その他の地域でも、比較的大きな被害を受けた集落等があった。

4. 士業懇談会の「なんでも相談会」

(1) 岩手県士業懇談会

岩手県内で活動する各士業団体の交流機関として、「士業懇談会」が発足して十数年経つ。当協会は発足当時から構成団体の一つとして、年1回開催される懇談会に参加して交流を深めてきた。

士業懇談会の構成団体は、以下のとおりである（順不同）。

弁護士会、公認会計士会、税理士会、司法書士会、行政書士会、弁理士会、土地家屋調査士会
不動産鑑定士会、社会保険労務士会、公証人会、技術士会、中小企業診断士協会

会の運営については、会員数の多い税理士会、司法書士会、行政書士会、土地家屋調査士会などが1年ごとに持ち回りで、幹事を担当している。

(2) 「なんでも相談会」の打合せ会

平成23年度の幹事である税理士会から、「なんでも相談会についての打合せ会」の誘いがあったのは、4月初めのことだった。

4月11日に税理士会館で開催された打合せ会には、当協会から会長（当時は支部長）である筆者が参加した。会議には、岩手県商工会議所連合会、日本政策金融公庫盛岡支店、ファイナンシャル・プランナーズ協会もオブザーバーとして参加していた。

当日の会議で、幹事から提案されたのは、各士業の専門家による「ワンストップなんでも相談会」を、被災地で開催しようということであった。各団体とも異議なく、協力を申し出た。

(3) 23年度中に9回開催

平成23年度中に開催された「なんでも相談会」は以下のとおりである（24年度も5回開催）。

5月27日（金）	10時～16時	宮古市
6月6日（月）	10時～16時	釜石市
6月20日（月）	10時～16時	大船渡市
7月11日（月）	10時～16時	宮古市
7月25日（月）	13時～16時	山田町
8月8日（月）	13時～16時	釜石市
8月22日（月）	13時～16時	陸前高田市
9月5日（金）	13時～16時	大槌町
9月20日（火）	13時～16時	大船渡市

各回とも、各士業から1～数名の参加があり、当協会からは毎回筆者が参加した。各会場とも30～40人ほどの相談者があり、法律、生活、税金、金融、経営などの相談に応じた。この相談会を通じて、他の士業の方々と情報交換をする機会ともなったことは、非常に有意義であった。

(3) 「なんでも相談会」の相談内容

5月から9月までに開催された「なんでも相談会」を振り返ると、次のようなことが指摘できる。これは9回すべてに参加した筆者の「独断と偏見」に基づくものである。

①最初の頃は「生活相談」「法律相談」「金融相談」が多かった。

生活相談、法律相談については、弁護士、司法書士、ファイナンシャル・プランナー、日本政策金融公庫などの出番が多かったように思われる。国や県・市町村などの支援策にはどのようなものがあるか、その手続きはどうするかなどの、どちらかという和生活者の立場からの相談が多かった。経営相談については、毎回数件程度と少なく、まったく出番がないこともあった。

②中盤は行政書士会担当の「廃車手続き」の相談が多かった。

相談者の半分くらいが「廃車手続き」の相談ということもあった。相談者に対してその場で所定の手続きが代行されるという点が人気の的であったように思われる。

③後半になると「相続相談」「不動産相談」が多くなった。

相続相談には、言うまでもなく弁護士、司法書士が当たった。不動産に関しては、不動産鑑定士や土地家屋調査士などが対応した。

④他の士業の方と同席して相談に当たるケースもあった。

相談内容によっては、法律問題や税務がからむ経営相談などもあり、弁護士や税理士などと一緒に対応するケースもあった。

(4) 経営相談事例

前述したとおり、経営相談そのものは、件数的にそれほど多かったわけではないが、相談内容を振り返ってみると、以下のとおりである（他の相談会等での相談内容も含まれている）。

①店舗、工場、機械設備などの流失・損壊に対する公的な補助金には、どんなものがあるか。

②設備がすべて流失して、借入金だけが残った。それでも借金は払い続けなければならないのか。

③新しい借り入れの相談には、どこに行ったらいいのか。

④債務を免除してもらう方法があると聞いたが、どのような内容か。

⑤自分の工場は無事だったが、発注元の工場が流失して操業できない状態である。新しい発注元をどのようにして開拓したらいいのか。

⑥店舗が半壊して、取り壊すかどうか悩んでいる。小売店は廃業するが、建物を修理して、事務所として賃貸したい。

以上の相談内容は抜粋であるが、一口に「経営相談」といっても、業種・内容は多岐にわたる。中でも、補助金の種類や内容・手続き、債務免除・新規借り入れ、発注先の開拓、売掛先が津波の被害を受けて債権回収が難しい、新分野への業種変更などの相談が目立った。必要に応じて、弁護士の意見を聞くなどして相談に当たった。

5. その他の相談会・説明会など

(1) 県、商工団体の相談会・説明会など

士業懇談会の「なんでも相談会」以外の相談会や説明会などにも参加した。主なものを並べてみると、以下のとおりである（平成11年5月～12月まで）。

- 5月11日 盛岡商工会議所の「ワンストップなんでも相談会」（筆者参加）
- 13～14日 宮古市、宮古商工会議所等主催の「説明会と個別相談会」（筆者、山火副会長参加）
- 6月3日 山田町商工会主催「法律と経営の無料相談会」（筆者と弁護士による）
- 7月1日 岩手県商工連との提携事業（会員企業の支援）スタート。12月まで11件を支援した
- 14～15日 第1回グループ補助金選定委員会（筆者と山火、1日交替で参加）
- 9月7日 県商工連の「経営指導員セミナー」で経営計画書の作り方指導（筆者担当）
- 10月3日 グループ補助金第2回審査会（筆者参加）
県産業復興相談センター開所式、懇親会（懇親会に筆者参加）
- 7日 ヤマト福祉財団の「水産加工業者補助金審査委員会」（筆者参加）
- 11日 いわて産業振興センターから、「グループ補助金に係る高度化融資審査」を委嘱される（筆者ほか会員5名が担当）
- 28日 県商工連主催「二重ローン問題に関する説明会」（筆者と弁護士、陸前高田市）
- 11月2日 県商工連主催「二重ローン問題に関する説明会と相談会」（筆者と弁護士、山田町）
- 18日 グループ補助金第3回審査会（筆者参加）
- 29日 商工連、相談センター共催の「二重ローン問題説明会と相談会」（筆者、大槌町）

(2) NPO法人日本リザルツからの協力依頼

東京都千代田区に本部を置く「日本リザルツ」から、仮設住宅における「なんでも相談会」に協力要請を受けたのは、11年8月のことである。日本リザルツは、国際的に支援活動を実施しているNPO法人であるが、大震災後遠野市に職員を常駐させて、釜石市を中心に支援活動を行っていた。

「なんでも相談会」は医師、介護士、保育士などによる「心とからだのケア」が中心であったが、中には経営に関する相談もあるということだった。なんでも相談会は、おおむね月1回のペースで行なわれ、筆者が参加した。平成24年度も散発的に続いている。

ある仮設商店街でお会いした女性（60歳代）は、津波でご主人を亡くし、夫婦2人でやっていた衣料品店を再興しようと仮設商店街の一角で仕事を始めた。出だしはまずまずだったものの、徐々に来店客も減少し、最近では外販にも力を入れているということだった。1人でやっているため、外に出ている時間帯は店を閉めていることになり、思うように売上は伸びず、悩みは絶えない。

「あまり高望みをせず、できる範囲内でやったらどうか」という言葉をかけるのが精いっぱいだった。仮設商店街をいずれは出なければならぬ。その後をどうするか、見通しは立っていない。

6. グループ補助金と二重債務問題

当協会として、これまで深く関わってきたのは「グループ補助金」（審査委員就任、計画書づくりなど）と「二重債務問題」（岩手県産業復興相談センターへの要員派遣など）である。

（1）グループ補助金

グループ補助金というのは、被災した個別の企業に対する補助金ではなく、地域の復興に欠かせない企業グループを通じて、建物、設備等の再建に要する資金を国（施設復旧等に要する資金の2分の1）、と県（同 4分の1）が補助するという制度である。

平成 23 年度の補正予算にグループ補助金の予算が生まれ、年度内に第 1 次～3 次の募集があった。24 年度の第 1 次を合わせて、これまでに県内で 51 グループ（751 者）、577 億円の補助金が決定している。予算に限りがあるため採択に至らなかったグループも多く、24 年度の第 2 次に対する期待が大きい。

筆者は当協会会長として、県から審査委員を委嘱され、毎回審査会に参加している。また、他の会員数人も、補助金の申請書づくりなどの支援に当たった。

なお、当協会が大震災後の中小企業支援に功績があったということで、経済産業省から表彰を受けるといふ栄誉を得たことを報告しておきたい。

（2）二重債務問題

二重債務問題を解消するため、債権買取機構（中小企業基盤整備機構、岩手県、地元金融機関等が出資）が発足したのは、平成 23 年 11 月のことである。これに先立ち、中小企業からの相談窓口となる「岩手県産業復興相談センター」が開所した。当協会からも数人が専門家として相談センターの業務に当たってきた。

この件については、実際に担当した会員から報告をしてもらうことにするが、会長として関わったことを時系列的に整理しておきたい。

23 年 7 月 5 日 岩手県庁で中小企業庁経営支援課長から相談復興センターへの協力要請される

8 月 5 日 東北経済産業局を訪問し、中小企業課長に相談復興センター要員の勤務内容について陳情する（宮城県、福島県の診断協会会長らと）

9 月 7 日 盛岡商工会議所から「岩手県産業復興相談センター」に要員 3 人の要請を受ける

10 月 3 日 産業復興相談センターの開所式。当協会から 5 人が専門家として採用される

二重債務問題の解消は、債権者と債務者の利害の調整や、複数の債権者間の意思の統一など複雑な問題もあり、債権買い取りに至る道のりは遠いというのが率直な印象である。

7. 第1章のまとめ

これまで、平時の災害への備えや、震災時の体験、診断士協会会長としての対応などについて述べてきたが、この章のまとめを「マニュアル風に」記述することとする。

I. 平時の備えを点検しておくこと

(1) 生活者として

- ①ポータブルラジオ、懐中電灯（電池の予備にも気配りが必要である）
- ②ろうそく（太めのもの）、マッチ（ライター）
- ③電源を要しない暖房器具、調理器具
- ④非常食（飲食物品）の備え
- ⑤ガソリン給油は、いつも余裕を持って給油する習慣をつけておくこと

(2) 中小企業診断士として

- ①クライアントとの緊急連絡の備え
- ②活動エリア内の地理的条件の把握
- ③情報のバックアップシステムの確立

(3) 中小企業診断士協会として

- ①会員への連絡網の把握
- ②国の出先機関、県、市町村との信頼関係の構築
- ③中小企業支援団体、業界団体等との信頼関係の構築
- ④金融機関、信用保証協会等との信頼関係の構築
- ⑤マスコミ関係者との信頼関係の構築

(4) 一般企業に対する提言

- ①災害に対する備えとしては、「生活者」「中小企業診断士」のところで述べたことと変わらない
- ②大震災に備えて「対策マニュアル」の常備と、従業員への徹底、避難訓練等への積極的な参加
- ③平時における同業者や関係機関、地域などとの付き合いを大切にすること
- ④平時の経営実績を大切にすること（いざという時に金融機関等から過去の実績が問われる）
- ⑤経営者が関係機関や地域社会等から信頼される存在であること
- ⑥経営計画の作成等の知識を蓄積しておくこと
- ⑦いつでも相談できる中小企業診断士等の外部専門家を持つこと

(宮 健)

第2章 二重ローン対策・産業復興機構による債権買取

平成23年11月11日、岩手県、地域金融機関、独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、「中小機構」）が出資し、岩手県内事業者の早期再生を支援することを目的とする「岩手産業復興機構」（以下、「復興機構」）が設立された。

復興機構は、東日本大震災により被災した岩手県内の事業者に対する債権の買取等の支援を行うことにより、被災企業の財務内容の改善を図り、金融機関からの新たな資金調達を支援する。

復興機構の出資総額は当面500億円程度を想定しつつ、実際の所要額に応じて中小機構8割、県内金融機関及び県が2割を出資するものとし、復興機構の運営は、再生支援に係る豊富な経験と実績を有するルネッサンスキャピタルグループの東北みらいキャピタル株式会社が行う。

また、復興機構の設立に先がけ、二重ローン問題の対応について被災事業者の支援に係る相談体制を構築するため、10月3日に岩手県産業復興相談センター（以下、「相談センター」）が設置されている。

相談センターは、岩手県中小企業再生支援協議会（「盛岡商工会議所」内）が設置主体となり、地元地域金融機関や全国銀行協会等の外部団体、外部支援機関等から35名程度の専門家の派遣を受けて、被災事業者からの相談を受け付ける体制を構築して次の業務を行っている。

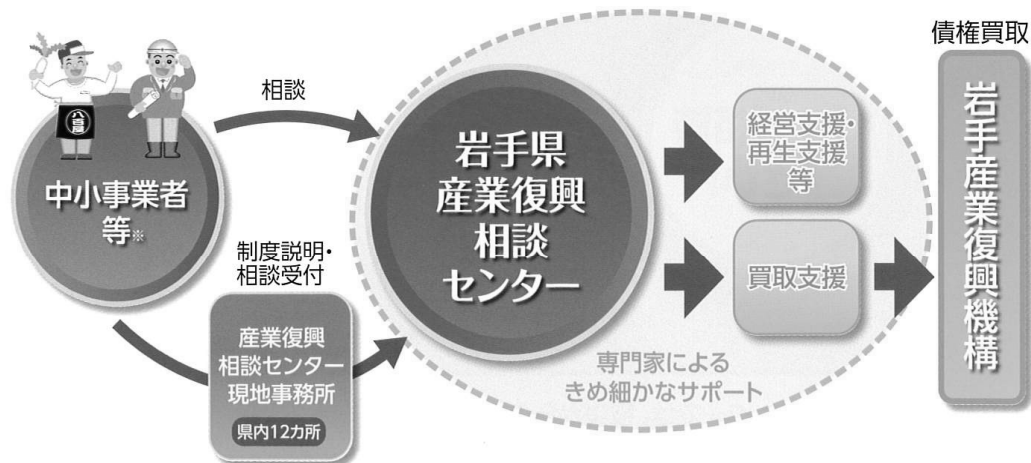
- (1) 窓口相談業務
- (2) 事業計画のチェック
- (3) 買取価格のチェック
- (4) 債権者間調整
- (5) 「岩手県産業復興機構」への買取要請、進捗状況のフォローアップ

従って、相談センターは、①震災により被害を受けた中小事業者等の早期事業再開に向けたアドバイスや幅広いサポートを行い、②信用保証制度や制度融資等の支援施策の案内、③外部専門家や関係支援機関の紹介、④債務の返済条件変更や事業計画の策定支援、⑤産業復興機構による債権買取の支援等により、実際に被災中小事業者等が復興を遂げるまで、具体的且つ幅広い支援活動を行っている。

この章では、相談センター及び復興機構による債権買取による「債権劣後化（DDS）」について解説を行い、新しい中小事業者への支援スキームとして研究報告する。

なお、「二重ローン問題」は、東日本大震災だけではなく、災害により事業用資産等が滅失した中小事業者等が復興を図る場合には、かなりの確率を持って生じる問題であり、この「債権買取スキーム」は今後の災害からの早期再生策として注目されるべきものである。

● 当センターの活用イメージ ●



※個人事業者、小規模事業者、農業協同組合法に規定する農事組合法人、医療法に規定する医療法人及び社会福祉法に規定する社会福祉法人等を含む全ての事業者(ただし、大企業は除く。)

1. 債権買取の概要

(1) 「二重債務問題」

二重債務問題とは、東日本大震災の影響により収益力に比して東日本大震災以前の既往債務が負担となっていることから、金融機関による新規融資を受けられないために、被災事業者が事業の再開をできないことを言う。

なお、この場合の新規融資とは、事業再開を行うに当たっての事業計画に基づいた新規融資であって、単に資金繰り支援のための、いわゆるつなぎ融資等のことではない。したがって、このようなつなぎ融資を受けることができた場合でも、その後の事業再開を行うに当たっての資金が借入できないのであれば、当該事業者は二重債務問題の対象となる。

(2) 債権買取支援の例示

例えば、工場設備が流出し、建て替えが必要となっている場合において、二重債務問題によって設備資金にかかる新規融資を受けることが困難となっている事業者に対し、金融機関と調整の上、復興機構が当該事業者が負っている既往の債務について、金融機関から債権の買取を行い、買い取った債権の元利金の返済を一定期間凍結することで、事業者の資金繰り負担を軽減するとともに、債権の劣後化を行うことによって、金融機関からの融資を受けやすくする支援である。

(3) 復興に向けての工程

相談センターでは、相談受付後、事業者の状況を出来得る限り把握し、再生可能性を確認した上で、課題の解決に向けた助言を行う。その上で、更なる支援が適切と判断した場合には、事業者の承諾を得た上で主要債権者等と相談を行い、この段階でメイン金融機関に連絡されることと

なる。なお、その後、事業計画策定支援や債権買取支援等を行い、必要に応じて全債権者（メイン以外の金融機関等）に一時停止（返済猶予）依頼や債権者集会を開催し調整を進めていく。

（４）債権買取支援の金融機関にとってのメリット

メイン金融機関が単独では支援が困難だった取引先に対して、相談センターによる債権者間調整を通じて復興機構が債権者となって支援を行う。その一方で、メイン金融機関が通常取引を継続しながら事業再生を支援することができるため、金融機関サイドにとってもメリットが大きい。

また、相談センターが債権買取支援を行う際には、金融機関が債権を売却する際の価格が、事業者が清算を行った場合に、分配によって金融機関が得られる回収金を上回るという経済合理性があることが前提となる（清算価値保障原則）。

さらに、信用保証協会付きの債権の場合は、復興機構が求償権を買い取ることにより、新規融資についても信用保証協会を利用することが可能となる。

（５）相談センターの事業者と金融機関の調整

事業者の状況を踏まえ、事業者に同行して金融機関と交渉したりバンクミーティングを開催するなど、事業者と主要債権者等との合意形成を図るため、公正中立な立場を堅守しつつ、積極的に関与していく。

事業者の状況によって必要な支援手法は異なり、相談センターでは面談や現地訪問、徴収した資料等をもとに、被災の状況や経営上の問題点、具体的な課題を把握し、課題の解決に向けて専門家がきめ細かなサポートを実施し、経営支援、再生支援等を行う。支援方針として債権買取支援が適当と相談センターが判断した場合、主要債権者の意向を確認した上で、債権買取支援の開始を決定することになる。

その際、全債権者に対して一時停止（返済猶予）の依頼を行い、また相談センターによる支援期間中の買取債権にかかる利息については、利子補給制度も利用できる。

2. 買取対象債権

（１）債権買取支援対象の具体的な要件（黒字転換、債務超過解消、債務償還年数の見通し等）

債権買取支援の対象要件は、①東日本大震災により経営に支障が生じていること、②新規融資を受けると過剰な債務を負うこと、③清算価値保障原則を満たすこと、④新規融資の見込みがあること、⑤震災前に期限の利益喪失事由がないこと、⑥反社会的勢力との関係がないこと であり、個別案件ごとに相談センターが再生可能性等を判断することとなる。また、買取価格算定的前提となる事業計画が必要となるが、その計画に数値上の具体的な要件は付してはいない。

（２）赤字の企業の取り扱い

震災前から赤字であることのみをもって対象外とはならない。

ただし、震災以前の利益水準が低く、保有資産が多ければ、清算価値保障原則を満たさずに対象とならない場合や、買取価格の算定において価格が相対的に低く出る可能性があるため、債権者間調整が困難となる場合がある。

なお、実際の買取価格の試算過程においては、例えばリーマンショックによる影響や、代表者に対する報酬の支払状況等、事業者の実態を反映させて算定を行う。また、原則として過去の業績を基に将来キャッシュフローを算定するが、新規事業を立ち上げる場合等、過去の実績ではなく将来の見通しに基づいた買取価格の算定を行う場合もある。

また、債権買取支援を行う場合、債権者毎の債権買取価格は保全額を上回ることになる。ただし、担保価値は現在の時価に洗い替えを行うので、震災前の保全額と必ずしも一致しない。

(3) 買取債権の範囲

原則、全金融債権（住宅ローン等非事業性資金を除く。）となる。農協や他県に本店を置く金融機関等、機構に出資していない金融機関の債権、政策金融機関の債権、サービサーが保有する債権も買取対象となり、リース資産が滅失、流出するなどして、損害賠償金等の支払債務が発生しており、当該債務によって事業再生、新規資金調達等に支障が認められる場合については、損害賠償請求権を金融債権と見なし、復興機構による債権買取対象となる。

また、震災後に貸出を行った資金は原則として買取対象とならないが、震災後の貸出であっても、震災前の貸出の期日において、いわゆるロールオーバーを行った場合等は、既往債権として区分される。震災後の貸出を買取対象とするかどうかの区分については、資金使途や融資の条件等を確認しながら、案件毎に相談センターで判断することになる。

(4) 信用保証協会付債権の取り扱い

信用保証協会が金融機関と協議の上で代位弁済を行い、機構が信用保証協会の保有する求償権を買い取ることになる。震災の影響により既に信用保証協会が代位弁済を行っているケースについても信用保証協会の保有する求償権は買取対象になる。

(5) 保証人保有資産の取り扱い

事業者が未曾有の大震災という不可抗力により主たる債務を履行できないことを考慮すると、その保証人に過度な負担を強いることがないよう、原則として保証履行を求めない取り扱いとされる。ただし、例外的には経営責任等を勘案した上で、債権者間調整の中で判断されることになる。

また、金融庁は平成23年7月14日に監督指針を改正し、保証履行時における保証人の履行能力等を踏まえた対応を促進するよう指導しており、本スキームにおいても、経営責任ではなく震災によって保証債務を負うに至った経緯などその責任の度合いに留意している。

3. 新規融資（ニューマネー）の実行

債権買取の要件の一つである新規融資の実行は、原則として、メイン金融機関による新規融資を想定している。

その新規融資の規模については特に要件を付してはならず、補助金や内部留保の活用等によって、事業の復旧・復興に必要な設備投資や運転資金に占める新規融資の割合が小さくなることも想定しており、その場合、事業計画の中で必要な資金が新規融資によって十分に確保されているかどうかを判断することとなる。

また、事業の復旧・復興に必要な資金であれば運転資金でも問題ないが、事業者の復旧・復興のため、継続的な支援を前提としており、長期資金を想定している。

新規融資についてはメイン金融機関による支援を前提としているが、一行支援では負担が大きいか等、複数行による協調支援が必要な場合は、既存の融資シェアを参考にすることで、関係者間で協議することになる。

なお、機構による債権買取支援において、信用保証協会付の借入が代位弁済となって求償権が機構に買い取られた場合も、新規融資で信用保証協会を利用することは可能であるが、原則として一般保証を利用することとし、責任共有対象外の保証制度を利用する際は、総借入額の20%以上は金融機関によるプロパー融資が必要となる。新規融資等のメイン金融機関の支援姿勢は相談センターにおいてその都度確認している。

4. 債権の劣後化

(1) 機構が行う「債権の劣後化」

債権の劣後化とは、債権者（主に金融機関）が、債権の返済優先順位を劣後化することで、実質的に債務者の財務状態を改善して、信用力や再建可能性を高めるものである。復興機構が金融機関から債権を買い取って元利金の返済を凍結したとしても、決算書上は債権者が変わっただけであり、過剰債務の状態は引き続き残っている。ただし、既存の借入金を金融検査マニュアルに記載されている「資本性借入金」の条件に合致するよう変更（DDS：デット・デット・スワップ）することにより、既存の借入金を金融検査上「資本」とみなすことができ、債務者のバランスシートが改善し、結果として金融機関から新規融資を受けやすくなるなどの効果が期待される。復興機構は、民間金融機関等から債権を買い取り、「資本性借入金」の条件に合致した劣後ローンに転換することとしている。

(2) 「債権の劣後化」の条件

復興機構では、金融機関等から買い取った債権を原則として10年以上の一括返済とし、当初5年間は金利負担無し、6年目以降は経常利益を計上している場合のみ事務コスト相当の金利を負担してもらうことも可能としている。

担保権付債権については、原則として、担保権が付いたまま復興機構が債権を買い取り、買取実行後、復興機構が担保権付きのまま債権の劣後化を行う。

担保権が根抵当権の場合も、根抵当権の対象となる債権を確定した上で、復興機構が担保権が付いたまま債権を買い取る。

なお、法的整理時を除いて担保権を行使することはない。

5. エグジット

(1) 債権放棄のタイミング

買い取られた債権は、事業計画の進捗状況に応じ、一定期間経過後、エグジットが可能となった時点で、復興機構が必要に応じて一部債権放棄を行う。しかし、必ずしも復興機構による債権放棄が約束されているわけではなく、元利金の返済を一定期間凍結している間に、事業者には事業の復旧に取り組んでいただくことになる。

(2) エグジットの基準

売上、利益の増加によってキャッシュフローが回復、安定化し、メイン金融機関等からのエグジット資金を事業者が調達可能となった場合である。例えば、事業面、財務面のデューデリジェンスを相談センター（支援協議会）において行い、復興機構が一部債権放棄を実施した場合、債務超過解消の目処が付くケースなどである。

エグジットの最終的な判断は債権者である復興機構が行うが、債務者やメイン金融機関等からの申し出によって検討を開始することも考えられる。

(3) 買い取った債権の売却先や売却価格

売却先は主に金融機関で、リファイナンス等を想定している。（基本的には、新規融資を出したメイン金融機関等から機構が打診をはじめることになる。）売却価格は債権の買取価格を基に、機構の運営コスト等を踏まえた価格となる。

(4) 債権買取後に再生が不可能となった場合

債権を劣後化しているため、劣後化期間中、機構は期限の利益を喪失することはない。よって、再生可能性が見込めない場合は、他の債権者の対応も踏まえ、法的整理による処理や、劣後化期間終了後にはサービサーへの売却等による処理を想定している。

6. 税務

(1) 金融機関の売却損の損金性

損金として認められるためには、適正な時価による譲渡であることが必要となる。債権買取支援にあたっては、中立公正な第三者である相談センターが買取価格の試算を行い、復興機構が投資委員会による決定をもって判断する。このようなプロセスを経て、適正な時価によって債権を売却した場合、税務否認されるおそれは少ないものと思われる。（なお、「適正な時価」としての買取価格の算定方法については、国税庁にも提示し、説明を行っている。）

(2) 債務免除益に対する課税

債務免除益については課税対象となるが、以下の制度の利用が検討できるので、これらを活用し、タックスプランをエグジット時に検討することになる。

① 青色繰越欠損金の適用

・全ての企業に対し、税務上の青色欠損金（9年間）が利用できる。

② 企業再生税制の適用

・エグジット時に、事業者が債務処理に関する計画を策定すれば、期限切れ欠損金の適用が可能となる予定である。（その他の企業再生税制の適用についても交渉中である。）

7. 事例

(1) 案件概要

(1)当社は平成00年0月設立の水産物加工業者。沿岸部所在の0工場でイカの唐揚げ、冷凍食品等業務用調理品を中心に加工製造していた。

(2)東日本大震災により0工場とも流失全壊し加工製造は停止中。本社事務機能のみ仮設店舗に移設した。

(3)被災流失工場の内、00所在の工場を再建し水産物加工製造を再開する計画。総投資額(運転資金も含む)約900百万円を予定しており、グループ補助金338百万円・水産業共同利用施設復興整備事業補助金263百万円・高度化資金135百万円・金融機関からの借入135百万円・ヤマト財団補助金15百万円・自己資金14百万円の資金調達計画であるが、震災前既往債務と合わせ債務負担過大となる懸念により、当社からの買取要請があった。

(2) 買取対象の債権

買取基準日:H23.10.26 買取対象既往債務計318,497千円

(1) 代位弁済実施後の求償債権 (H.23.10.26 現在140,872千円)

(2) A銀行の貸金債権(保証協会以外) (H.23.10.26 現在12,675千円)

(3) B銀行の貸金債権(保証協会以外) (H.23.10.26 現在101,586千円)

(4) C庫の貸金債権(保証協会以外) (H.23.10.26 現在46,889千円)

(5) D銀行の貸金債権(保証協会以外) (H.23.10.26 現在5,000千円)

(6) E公庫の貸金債権 (H.23.10.26 現在11,475千円)

(3) 投資計画

項目	金額	摘要
鮭カットライン	17,850	ヤマト財団補助 15,050千円
工場	325,500	グループ補助 337,952千円

フリーザー	110,250	高度化資金 135,000 千円
機械設備	39,694	
冷凍冷蔵設備	315,574	水産庁補助 262,978 千円
車両運搬具	2,510	
合計	811,378	

(4) 買取価格

(1)過去実績推移

	H18	H19	H20	H21	H22	過去3期 平均	過去5期 平均
売上高	801,658	618,109	579,017	581,545	439,653	533,405	603,996
減価償却費	2,514	8,636	13,090	10,648	10,312	11,350	9,040
営業利益	9,080	18,844	18,849	31,568	△ 4,452	15,322	14,778
法人税等	374	2,394	4,091	816	4,905	3,271	2,516
当期純利益	3,657	8,785	402	11,186	△ 10,398	397	2,726

(2)事業計画

	H25	H26	H27	H28	H29
売上高	278,040	339,560	384,560	476,560	537,560
減価償却費	15,088	13,906	12,539	11,187	10,416
営業利益	△ 20,510	△ 8,637	△ 311	20,929	36,946
法人税等	460	460	460	460	460
キャッシュフロー	△ 5,882	4,809	11,768	31,656	46,902

(3)将来キャッシュフローの算出

算出の想定		過去3期平均
営業利益		15,321,667
繰越欠損金(直近)		6,032,000
法人税額		3,270,667
税引後営業利益	A	12,051,000
減価償却費	B	11,350,000
売上高見通しの調整	C	100.8%
将来 CF	$D=(A+B)*C$	23,583,284

(4)現在価値(買取価格)の算出

		H25	H26	H27	H28	H29
経過年数	E	1	2	3	4	5
将来 CF	F	23,583.284	23,583.284	23,583.284	23,583.284	23,583.284
新規融資返済額 (設備)	G					
新規融資返済額 (運転)	H					
計	I=F-G-H	23,583.284	23,583.284	23,583.284	23,583.284	23,583.284
割引率		5.067%	5.067%	5.067%	5.067%	5.067%
現在価値		22,445,948	21,363,461	20,333,179	19,352,584	18,419,279
				5年分現在価値合計		101,914.450

買取価格＝101,914,450円

(5) 考え方

(1)買取価格の算定は原則として過去キャッシュフロー (CF) がベースとなる。この場合のCFは税引後営業利益+減価償却費であり、そのCFの過去3期平均、過去5期平均を算出する。原則は3期平均を使用するが、その3期の中で特殊な要因が影響している場合には5期平均を採用する場合もある。

(2)過去実績と同様に、合理的且つ実現可能な事業計画書から導き出される売上高、営業利益、減価償却費等を事業計画シートに転記する。

(3)売上高の対比を過去3期平均と復興後5期において行う。事例の場合、復興後5期目の売上高は、過去3期平均の100.8%となっている。

(4)復興後5期目のCFは、過去3期平均のCF (営業利益 15,321,667-法人税等 3,270,667+減価償却費 11,350,000) に (3) の100.8%を乗じた23,583,284円とする。

(5)(4)で計算されたCFが復興後5期連続で得られると仮定し、その数値を現在割引価値に置き換える。(1年目は $23,583,284 \div 1.05067 = 22,445,948$)

(6)(5)現在割引価値の5年間の合計額が買取価格相当額 (101,914,450円) である。

※復興機構は、318,497千円の債権を101,914千円で買い取る事となる。

※ケースによっては、「ターミナルバリュー」として6期目、7期目のCFを買取価格に加算することもある。

※計画では、318,497千円の債権が劣後化され、10年後にリファイナンスされる。その金額は原則として「101,914千円+諸費用」である。

この事例の場合は、グループ補助金と復興交付金を財源とする水産庁補助金、高度化資金及びメイン行等の融資を受けることにより、自己資金20,000千円で8億を超える投資の復興を実現できる

こととなる。

「優遇されすぎている」と感じられる方もいるかもしれないが、津波により工場設備のみならず加工原料の魚を含めた事業用資産のすべてを流出するということは、これぐらいの支援を行わなければ復興は難しいということである。

8. 合実計画の策定＝中小企業診断士に求められるもの

復興機構の債権買取スキームは以上のとおりであるが、基本的に震災前の金融債権をすべて買い取るわけであり、その企業自体を買い取ることに近い施策となる。買取（＝投資）の是非は機構の投資委員会に諮られるが、そこでの論点は、その価格で買い取ることが妥当なのか、復興する事業計画が確かなものなのか である。

従って、その復興事業計画書は、いわゆる合実計画（合理的かつ実現可能な計画書）でなければならぬ。

「合実計画」については、金融検査マニュアル（金融庁）に、「債務者区分（下表参照）が破綻懸念先であっても、金融機関等の支援を前提として経営改善計画等が策定されている債務者については、以下の全ての要件を充たしている場合には、経営改善計画等が合理的であり、その実現可能性が高いものと判断し、当該債務者は要注意先と判断して差し支えないものとする。」といった記述がある。

イ. 経営改善計画等の計画期間が原則として概ね 5 年以内であり、かつ、計画の実現可能性が高いこと。ただし、経営改善計画等の計画期間が 5 年を超え概ね 10 年以内となっている場合で、経営改善計画等の策定後、経営改善計画等の進捗状況が概ね計画どおり（売上高等及び当期利益が事業計画に比して概ね 8 割以上確保されていること）であり、今後も概ね計画どおりに推移すると認められる場合を含む。

ロ. 計画期間終了後の当該債務者の債務者区分が原則として正常先となる計画であること。ただし、計画期間終了後の当該債務者が金融機関の再建支援を要せず、自助努力により事業の継続性を確保することが可能な状態となる場合は、計画期間終了後の当該債務者の債務者区分が要注意先であっても差し支えない。（以下省略）

・債務者区分

低←-----貸倒引当金引当率-----→高

正 常 先	要注意先	破綻懸	実 質	破 綻
		念先	破 綻	先
		C	先	

通常、債務者区分が「破綻懸念先」であれば、新規融資は困難である。それが「合実計画」が金融機関支援の前提のもとに策定されていれば「要注意先」と判断して、新規融資が受けられる（企業再

生する可能性がある) ということである。

機構の「債権買取」も、「被災者（事業用資産のすべてが流出していて、事業停止の状態は基本的には「破綻懸念先）」等が合実計画と認められる事業計画を策定し、それに対応してメイン行が新規融資を事業者に行い、5～10 年後には事業計画通りに「正常先」となりリファイナンス（エグジット）に対応できる。」ことが条件となっているのである。

その「合実計画の策定支援」が中小企業診断士に求められるものである。

平成 25 年 3 月、ついに「中小企業金融円滑化法」が期限切れとなる。その後、直ちに「資金繰り難」による中小企業の倒産が多発するとは思わないが、従来より既存借入金の返済条件の緩和（リスケジュール）及び新規融資が難しくなることは事実である。

その際に中小企業者に必要なものは、「合理的且つ実現可能な事業計画書」であり、その策定支援をしてくれる中小企業診断士なのである。

(猿川 裕巳)

第3章 高度化スキーム貸付制度の活用支援

1. はじめに

東日本大震災から約半年後の平成23年10月に実施した、高度化スキームによる貸付に係る実態調査について、調査実施の流れにそって、記述することとする。

まず、制度の内容を簡単に説明する。

(1) 事業概要

東日本大震災により被害を受けた中小企業者等が、施設・設備の整備を行う場合に独立行政法人中小企業基盤整備機構及び岩手県が財源を負担し、財団法人いわて産業振興センターが長期・無利子の貸付を行う事業

(2) 主な貸付対象者

岩手県中小企業等復旧・復興支援事業費補助金交付要綱の規定により、認定を受けた中小企業者（いわゆるグループ補助金3/4を除いた1/4が本件の対象となる）

(3) 主な貸付条件

- ①貸付利率 無利子
- ②償還期限 20年以内（5年以内の据置期間を含む）
- ③貸付対象 建物、構築物、設備で資産計上されるもの

2. 震災前の経営状況の把握

まずは過去3期分の決算書や、企業再建に係る必要な設備、機械等の貸付申込書類について分析を行う。過去の書類が震災により流出という場合もあり、今回の津波の恐ろしさを感じつつ調査を進めた。

(1) 震災以前の経営状況の分析

復旧・復興を果たしても、震災以前よりも大幅に売上および収益を伸ばすことは想定しにくい。

震災以前の経営が良好でなければ、復旧しても大きく企業体質を変えない限り事業継続は困難であるため、震災前の経営状況の分析が重要な要素となる。過去3期分の決算書から震災前の経営状況を読み取り、再建計画に必要な企業の強みと得意分野を把握する。津波によって貸借対照表に記載されていた固定資産がかなり失われていることが多く、資産が流出し負債のみが残っているという場合も少なくなかった。

震災後数か月は、売上が無いという企業も珍しくなく、停電期間や、電話通信網の再開までの数か月は、通常の企業活動ができない状態が続いていた。

(2) 震災前の借入状況

被災企業のほとんどが、金融機関から条件変更や利子補給などの措置を受けていた。返済元金

の支払いは猶予されており、利息のみ支払っている企業、または利子補給によりほとんど支払いをしていない企業など、状況は様々であった。

固定資産が流出し、すべてゼロからのスタートという企業が大半で、建物、機械、設備等ほとんどすべてを新たに購入、建設するという計画での申請であった。

流出した固定資産に対する負債状況は企業ごとに異なっており、既存の長期借入金を返済中である場合、既に返済が完了している場合など企業ごとの現状を把握した。

3. 地域の課題の検討

(1) 人口流出問題

今回、被災した地域は、漁業、水産加工業や観光業を主な産業とする地区であり、一次産業（漁業）とそれに付随する産業が中心で、高齢化も進んでいた。

震災後、地域に居住することが困難になったことによって、多くの人々が地域を離れた。復旧・復興の長期化によって、移住した土地で生活基盤を築いた場合は、沿岸地域に戻ってくることはますます難しくなっている。

(2) 労働力確保問題

多くの中小企業が被災し、そこで働いていた方々の雇用の場が失われた。当初は働きたくても職場がないという状況であった。しかし現在では、建物を再建し、働く場が再建できて求人をして、求職者が集まらないという状況に変化してきている。失業給付の延長等により働く意欲が削がれているという一面もある。

(3) 関連企業への影響

今回は、水産加工業を調査したので、水産加工業の課題について記述する。

漁港および沿岸企業が大きな被害を受け、水揚げ量も大幅に減少している。撤退を決定する企業もあり、水揚げ増加に必要な、地域の冷蔵能力と、加工処理能力は未だ回復していない。

被災した水産加工企業だけでなく、地域の調味料メーカーや梱包資材、容器販売会社等、周辺に関連産業への影響がある。漁業者の帰港減少により、宿泊施設、飲食店や地域産業にも影響が出ている。

4. 多様な支援策への対応

震災後にグループ補助金、ヤマト福祉財団、高度化スキームによる貸付、その他様々なファンドや民間の補助事業など多種多様な支援策が発表された。

その種類や主催する団体も多様であり、支援策への対応に苦慮していた事業主も少なくなかった。

訪問した企業のなかには、制度がわかりにくい、対応に時間がとられるなど、苦情を言われる

ケースもあった。

高度化スキームによる貸付事業以外の主な制度の概要について簡単にまとめる。

(1) 中小企業等復旧・復興支援補助事業（グループ補助金）

東日本大震災により甚大な被害を受けた地域において、県が認定した中小企業等グループの復興事業計画について、国及び県が支援する（国 1/2、県 1/4）ことにより、「産業活力の復活」「被災地域の復興」「コミュニティの再生」「雇用の維持」等を図り、県内産業の復旧及び復興を推進することを目的とし、複数の中小企業者から構成される中小企業等グループに対する支援制度である。応募要件は以下のとおり。

- ・サプライチェーンに重要な役割を果たしているグループ
- ・事業規模や雇用規模が大きく岩手県の経済・雇用への貢献度が高いグループ
- ・県内の一定地域内において、経済的・社会的に基幹となる産業を担うグループ
- ・地域コミュニティの維持に不可欠な商業機能を担うグループ

上記いずれかのグループに対して、施設・設備の復旧に要する経費に対して、国・県合計で3/4以内の補助率で補助金を交付するものである。

平成23年度（1～3次）、24年度（通算4次）の補助金が決定したのは、51グループ、751企業、577億円である。さらに第5次も予定されており、復興再生に弾みがついている。

(2) 公益財団法人ヤマト福祉財団「東日本大震災生活・産業基盤復興再生募金」

ヤマト運輸株式会社の寄付金「宅急便1個につき10円」をベースに支援をする事業である。

公益財団法人ヤマト福祉財団の選考委員会が選考した水産加工企業等に対して、復旧に必要な機器類購入・設置費用を助成するもので、県内の水産加工業の多くが恩恵を受けている。

5. 被災企業の雇用

(1) 雇用調整助成金（中小企業緊急雇用安定助成金）について

解雇することなく、雇用を維持しようという企業に対して、雇用調整助成金（中小企業緊急雇用安定助成金）により賃金の一部を助成する制度である。

労働基準法では、事業主都合で休業させた場合には、休業手当として、平均賃金の6割以上を支給することが定められている。今回の震災による休業を事業主都合というには、あまりに厳しいが、雇用を維持し続け、休業等させても解雇しない事業主に対し、従業員に支払った賃金の約8～9割を補助するというものである。

(2) 失業給付の特例について

休業手当の支払いが困難な企業は、一旦は解雇し、従業員は離職者となる。離職者は通常、求職の申し込みと求職活動をすることを前提に、失業給付を受けることが出来る。しかし、被災企業が再建し、事業再開した際には再度復帰することが内定している離職者についても、失業給付

を支給するという特例である。

企業はこのいずれかの措置によって、事業再開までの間、以前からの従業員を保護することができる。

6. 企業ヒアリング

(1) 事前準備

時間的な制約もあり、ヒアリングは原則1回で行う。よって訪問前に手元の資料で十分に企業の分析を行った上、ポイントをしばってヒアリングを進める必要がある。

被災後、経営者は同業者やインターネットからの漠然とした情報によって情報過多となっている。ヒアリング時に、補助金や融資制度について、他の制度の利用状況も確認し、整理して伝えた。

被災企業の取引先は一時的に商品の納入ができなくなったことにより、他社メーカーからの調達に切り替えている場合が多く、復旧スピードが明暗を分けることになる。工場もフル稼働状態とまではいかなくとも、一部再開して商品を製造および出荷が出来る状態までの時間をいかに短縮できるかが重要になってくる。

現地で起こっている問題や課題を理解し、企業ごとの被害状況を踏まえて、聞き取りを行った。

(2) 当日の状況

私が行ったヒアリングの状況について記述する。

一通り資料を検証し、再建計画および返済計画の大枠を検討してから、実際の被災企業へのヒアリングとなった。

現地の状況は、ほとんど建物の土台のみしか残っていない風景がずっと続き、道路も工事のところがたくさんあった。

私自身もヒアリング当日、約束の時間よりも早めに現地入りし、5キロメートル程手前の道の駅で待機していた。約束の時間が近づいてきたので、カーナビの案内どおりに車を進めていると。目的地への道が根こそぎ無くなっており、迂回路を探さなくてはならなくなった。「道が無くなっているのでも若干遅れます」と連絡し、うず高く積まれたがれきの山を横目に見ながら、目的地に到着すると以前会社があったであろう場所が見つかった。

建物は建設中で青空の下でのヒアリングとなった。頭の上にはカモメが舞い、ベニヤ板のテーブルとプラスチックケースを椅子替わりにお話しを伺った。

震災による被害状況や、震災前の取引状況、企業の得意分野の活用による今後の事業見通しや既存の取引先との関係状況等、様々な内容を伺った。

7. 収支計画

(1) 積算根拠

震災以前の企業の経営状況もふまえ、実現可能な根拠ある収支計画を作成しなくてはならない。心情としては、なんとか被災企業を支援したいという思いはあるが、そこは冷静に根拠を積み上げて収支の予測をしなくてはならない。

計画作成にあたり、ベースとなるのは震災前の収支状況である。新設備導入によるコストカットについても、検討し収支計画を立てる。

以前よりも高度なビジネスプランとするため、新商品の検討や、新たな販路拡大など、被災企業からのヒアリング内容等を分析することによって、実現可能なプランを作成し、それぞれの企業の強みを活用する計画を策定した。

(2) 人件費および役員報酬について

震災後と震災前とでは、全く経営状況が変わっており、人件費および役員報酬についても大幅な見直しを検討する。震災直後は最低限の役員報酬しか得ていない場合が多く、今後の収益予測を作成する場合にも、当面は、役員報酬をおさえた計画を立てる企業が多かった。

8. 事業再開スケジュール

まずは、建物を用意しなければ事業再開もできないという企業が大半で、なんとか建物が残った企業も、原材料や製品の多くを流出又は停電の影響で処分していた。加工に使用した機械類についても、ほとんどの機械設備は注文生産によるオーダー品の為、機械単価が高額で、再調達に時間のかかるものばかりであった。

現地の建設会社も、次々に入る建設依頼に対応できる能力をオーバーし、建設に要する期間も長期化している。

補助金等の不確定要素を待たず、自己資金や金融機関との早期の交渉で再建を決定し、すぐに着工した企業を除き、なかなか短期間での建設が困難な状況であった。

建設需要が供給をはるかに超えることにより、被災地では今も材料費と建設経費が高騰し続けている。数か月前にとった建設見積と、金額が大きく異なる場合も少なくない。今後も建設経費が高騰する可能性が高い。

9. 返済計画

震災直後に返済スケジュールの変更をしている企業がほとんどなので、変更後の返済スケジュールと新規借入金の返済スケジュールを入手し、変更後の内容に合わせた返済計画を作成する。

返済計画の作成にあたり、新たに整備する建物、機械設備に対する減価償却費も重要となるため検討する。

被災企業の資金調達方法として、グループ補助金を受給している場合は、資金の4分の3をグループ補助金で調達し、残りを自己資金や高度化資金または金融機関から借入で調達するということになる。

10. 復興支援需要の存在

震災後の復興支援により、大きく販売を伸ばした企業もあるが、なかでも特に売上を伸ばしたのが食品など直接消費者に販売できる商品であった。

テレビやラジオ、インターネットを通じて大きなマスコミ効果を得られ、販売促進効果があった。ネット販売や通信販売等のマーケットで販売可能な商品を開発している企業は最小限の労力で大きくPRすることができた。

その流れもひと段落しつつあり、時間と共に通常の売上に戻ってきているが、今まで一度も取引のなかった顧客からの注文も増加しており、販路拡大につながっている。

「被災地で生産したものだから購入する」から、「品質や商品の魅力で購入する」にいかに変えていくか。今後は、一度購入していただいたお客様をリピーターにできる仕組みを構築しなければならない。

11. 震災後の地域連携によるメリット

(1) 同業他社との連携強化

震災をきっかけとして、グループ補助金の申請等によって共同で事業を再開することになったため、これまで以上に同業者間での連携が深まり、原材料の共同購入など各企業にとってプラスとなる面も多く見られた。

(2) 高度衛生基準への対応

工場再建にあたって高度衛生基準対応の建物を建設する企業が多く、衛生基準をクリアすることにより、いままでスーパーなど量販店に納品できなかった商品も、納品可能となる。さらに高度衛生管理基準を満たす工場が増加することによって、地域全体の商品力が向上し、安全・安心であるというブランドの確立が期待できる。

沿岸周辺の市町村においては、地域で高度衛生基準対応の工場建設を推進しており、高度衛生基準をクリアすることにより、6次産業化の推進や地域の水揚げ量の増加につながる。

12. まとめ

高度化スキームによる貸付に係る実態調査のポイントを整理する。

(1) 震災以前の経営状況の分析

- ・震災以前の経営状況をベースとした経営分析
- ・震災直後から現在までの売上の推移

(2) 被害状況の確認

- ・決算資料等から固定資産の被害状況を分析
- ・合わせて被害を受けた固定資産に対する長期借入金の状況を把握
- ・主要な取引先との関係、取引比率の確認
- ・原材料・製品の被害額を把握

(3) 地域情報収集

- ・可能な限り地域に関する情報を把握
- ・地域の課題を検討
- ・従業員雇用状況の把握

(4) 他制度支援策の利用状況

- ・本制度以外の制度による補助金の決定金額把握
- ・自己資金準備額
- ・本制度からの受給希望額
- ・金融機関からの融資決定額

(5) 商品別売り上げ計画

- ・企業が強みとする技術の活用
- ・販路拡大による収益増加の検討
- ・新商品投入による収益増加の検討
- ・既存市場の成長性、市場での地位、顧客評価、参入障壁、代替品等の分析

(6) 収支計画

- ・経営者の経営姿勢、人物評価
- ・後継者の存在等、事業継続性の評価

- ・新規事業、新商品のリスク検討
- ・人件費・役員報酬見直し検討
- ・新設備導入に係るコスト削減予測

(7) 返済計画

- ・既存の借入金返済スケジュールの確認
- ・新規の借入金返済スケジュールの確認
- ・耐用年数による減価償却費試算

13. おわりに

未曾有の災害に見舞われ、経営者はかなり精神的なダメージを負っている。特に従業員の人命を失った経営者の負担は重く、責任を重く受け止めている状態であった。

今まで聞いたこともない補助制度や融資制度を案内され、聞き覚えのない専門用語や作りなれない事業計画の作成などで、疲弊していた。

まずは、事業主の精神的なダメージに配慮することを忘れず支援を行っていかねばならない。また、支援する中小企業診断士は調査依頼を受けた制度以外の制度についても理解しておき、情報を整理することが求められる。

高度化スキームでは、既存の事業を復旧し再開するだけでなく、さらに一つ上のレベルの事業を目指すという側面がある。新規事業の検討にあたっては、やはり企業の強みである独自の技術を利用して作成する。

今回の調査のように中小企業診断士が企業状況を分析、社長にヒアリングをし、事業計画や収支計画を作成することは、経営者の負担軽減となり、大いに喜ばれ感謝された。

震災を経験し、中小企業診断士の社会における役割の大きさと責任を感じた。復興の道のりはまだまだ長いですが全力で支援をしてまいります。

(山本 正人)

第4章 グループ補助金等救済補助金の活用支援

1. 支援の全体構成・制度説明

この章は、東日本大震災の被災事業者を救済する補助金の内、グループ補助金の活用方法を扱っている。今後、別の震災等が発生した場合に、同じような補助金が創設されるかもしれないので、その際の参考に供する意味で、同補助金の活用支援のあり方をまとめた次第である。

グループ補助金とは、「中小企業等復旧・復興支援補助事業」という正式名称で、東日本大震災により甚大な被害を受けた地域において、認定を受けた中小企業等グループの復興事業計画の実現に向けて、国及び県が支援することにより、地域産業の復旧及び復興を促進することを目的に創設されたものである。制度概要のポイントは下記の通りである。

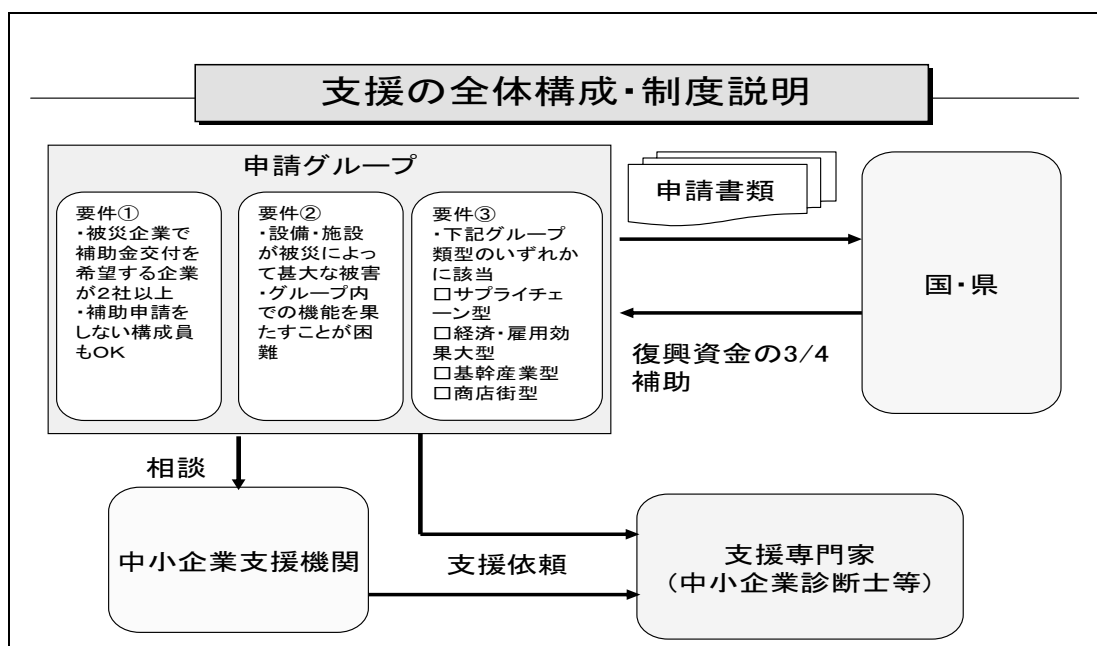
(1) 申請者の要件 複数の中小企業者から構成される集団であって、被災企業で補助金交付を希望する企業が2社以上であればよい。また、補助金の交付を受けない者を構成員とすることができる。

(2) 被害状況の要件 設備・施設が被災によって甚大な被害に遭っていて、グループ内での機能を果たすことが困難となっていることが必要である。

(3) グループの類型 申請グループの属性が、サプライチェーン型、経済・雇用効果大型、基幹産業型、商店街型の4つのタイプのいずれかに当てはまる必要がある。

(4) 補助率 中小企業者は補助対象経費の3/4以内、大企業は補助対象経費の1/2以内が上限となっている。

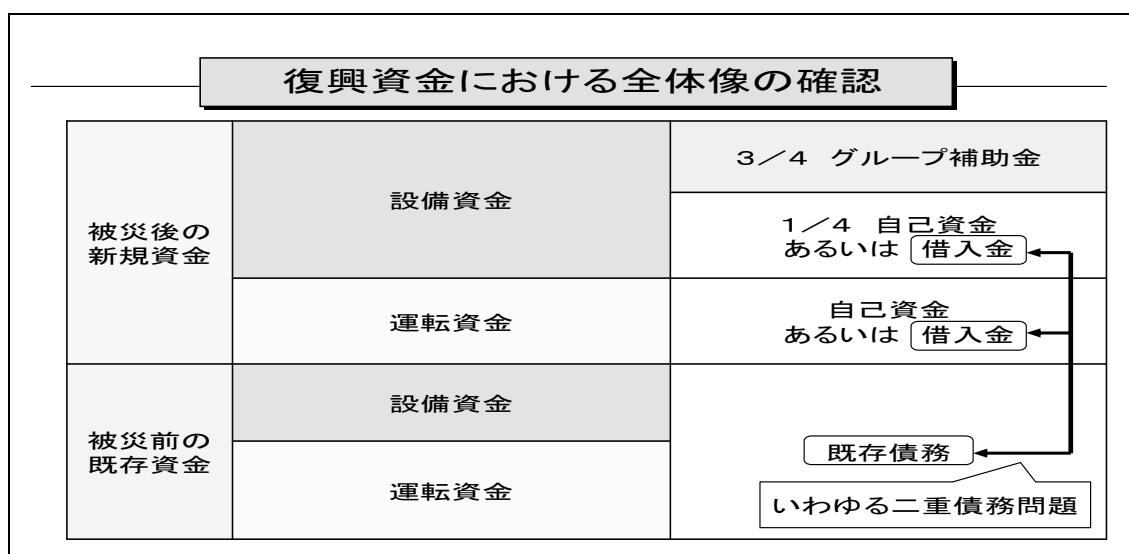
(5) 復興事業計画の認定 補助金が受給されるには、補助金申請書類として復興事業計画書を提出し、復興事業計画審査会において審査合格となる必要がある。



2. 復興資金における全体像の確認

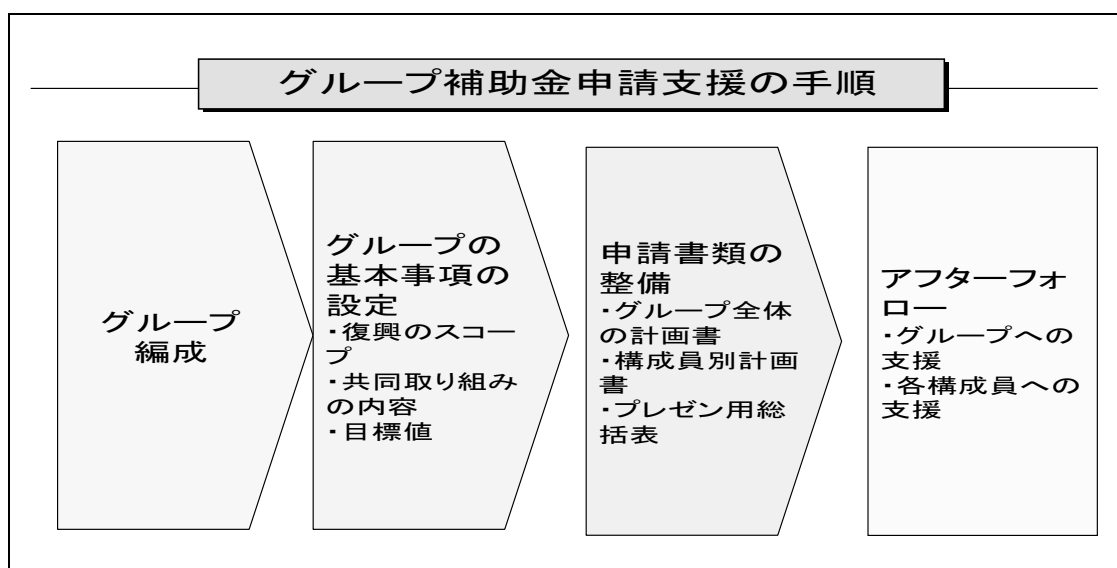
補助金申請を検討し始めるグループの中には、「補助金さえ受かれば何とかなる」と考え、補助金をゴールのように考えておられる方がいらっしゃる場合がありますので、下図の通り資金手当の全体像に目をいただけるよう話をしていた方がよい。

つまり、1/4の自己資金があればよいが、それがなければ、新規に借入が必要となる。さらに、もし既存債務があれば、いわゆる二重債務となってしまう、その対策が必要になってくる。結局、補助金は、必要資金の一部補填の手段に過ぎないことを冷静に理解していただいた上で、補助金申請の挑戦を含めて事業再開の意向をメインバンク等に提示していただくことが大切である。



3. グループ補助金申請支援の手順

下図のような手順を、一つ一つ着実に踏んでいただくことが大切である。



4. グループ編成

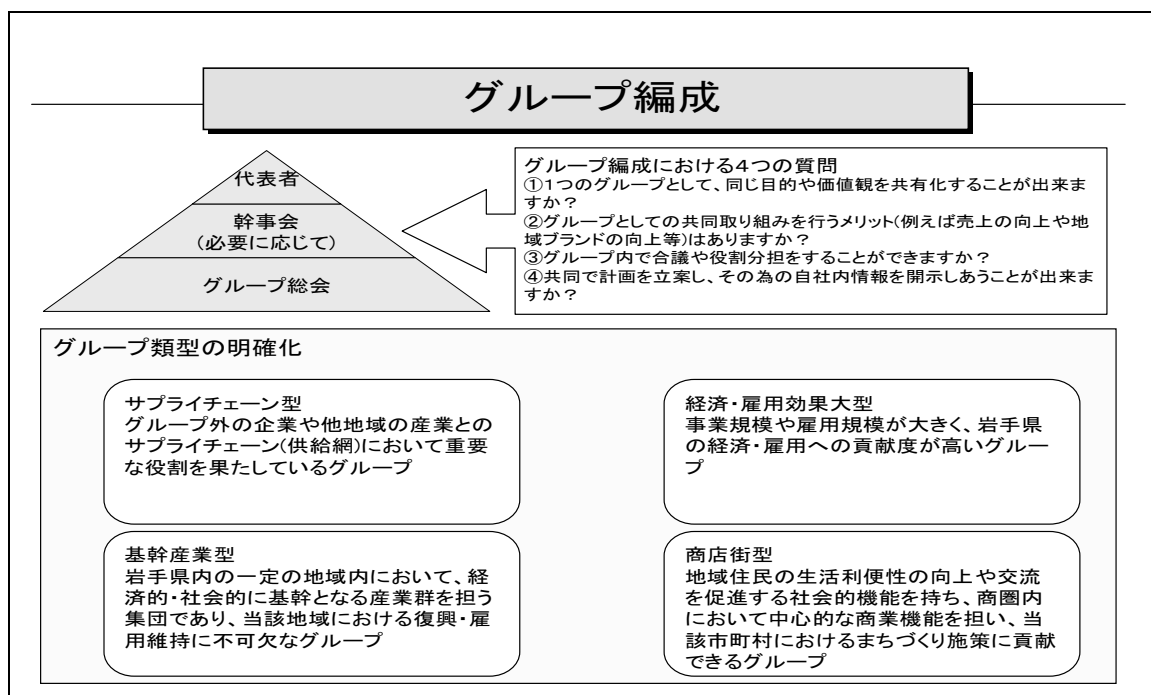
震災前から、元々中小企業等グループが形成されているのであれば、そのグループで申請をすればよいが、そうでなければ、新たにグループを編成する必要が出てくる。

支援対象者の方から、「何故グループで申請をしなければならないのか？単独企業での申請でも良いではないか？」と言う問い合わせをいただくことがある。これに対しては、「単独企業だけではなく、地域全体の復興につなげたい」という意図でこの制度が設定されている旨をご理解いただく必要がある。実際にグループとしての申請打ち合わせを重ねていくと、事業者相互の想いを確認しあい、地域全体の復興のために力を結集しようと言う機運が高まっていくものである。

グループとしての取り組みの重要性をご理解いただくために、例えば、下図の右上部分に提示した「グループ編成における4つの質問」を投げかけてみるのも一法である。この質問に答えていただくための検討の結果、グループ組織の形態を決定していただくことになる。グループの代表者は必ず決める必要があるが、構成員の多いグループでは、必要に応じて、幹事会を設置していただくもよい。この幹事会やグループ総会を毎週1回開催するような、熱心なグループも見受けられる。

同業者のグループの場合、構成員同士が競合し合っているため、協力関係を築くのが難しいと見受けられるケースがある。その際は、事業者間の利害を踏まえた上で、グループ全体ひいては地域全体の被害のために、協力関係を築いていただけるかについて、正攻法で問うていくだけでなく、当該地域の中小企業支援機関に調整をお願いすることも有効である。

グループの類型は、自グループが当てはまりそうな類型を選択していただくことになるが、複数選択も許されているので、あまり神経質になる必要はない。



5. グループの基本事項の設定

(1) グループとしての復興のスコープ

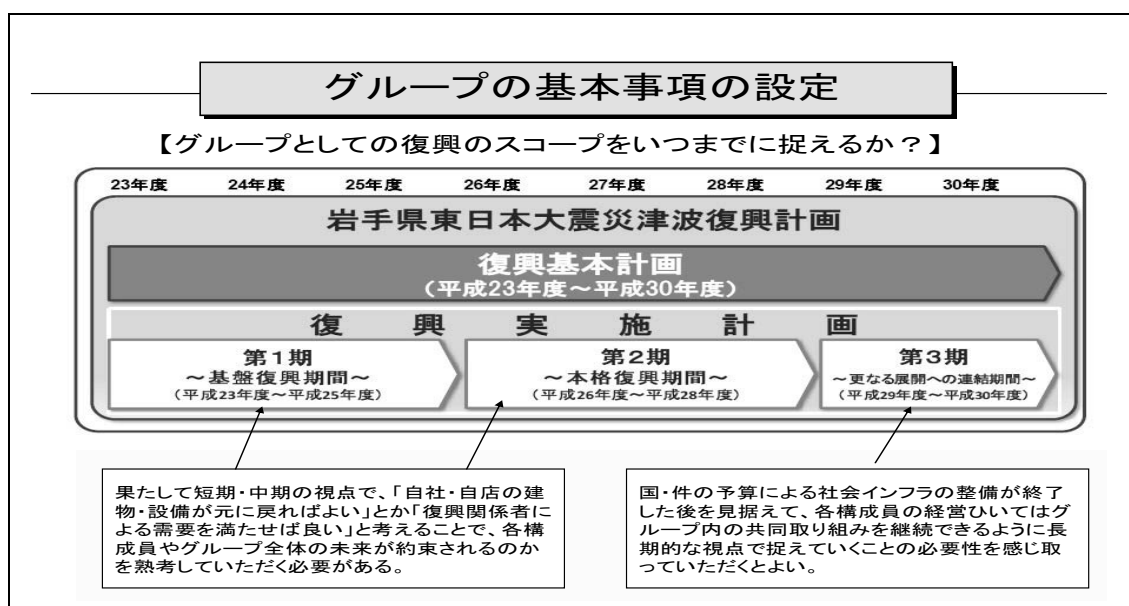
支援対象者の方から、「元の姿に戻したい」というお話をいただく場合が多い。確かに、ご自身たちが長年にわたって営々と築いて来られたものを一瞬にして失ってしまったのであるから、「建物・設備だけでも、街の姿だけでも、元の姿に戻したい」と言うお気持ちになるのは無理からぬ事と言える。奇跡的に生き残られた方や、ご家族等大切な人々を失われた方もいらっしゃるので、まずはその気持ちに寄り添うことは大変重要である。

但し、その上で、支援にあたる専門家としては、事業再開後に待ち受けているであろう厳しい現実を目を向けていただくことを促す必要がある。つまり、「いつの時期や時点を目指して、何をどれくらい元に戻したいのか」ということを考えていただく必要があるのである。

国や県が提示している復興計画の期間中は、復興関係者による重要が見込めるとして、そこに力点を置いていくと、その期間の後はどうするかのことになってしまう。もちろん、復興関係者の方が、「この地域は素晴らしい所だ」と感じていただき、復興後も家族等のお知り合いを伴って、プライベートに訪問していただけるように持っていくことも大切である。

結局は、それ以外の地元の方々や新たな交流人口となりうるの方々に対して、復興期間中はもちろん復興期間終了後も当該地域の魅力を訴求し続けていくことが大切である。そうでないと、今回の震災で加速した人口減、一旦中断した取引の穴埋め、従業員採用の募集をかけてもなかなか人が集まらないといった現実を乗り越えて行く際に、くじけてしまうおそれがある。

支援対象者の方の中には、「この10年だけでも生き続けられれば良い」とおっしゃる方も稀には見受けられる。10年後の廃業や転業を前提にするのであれば、それも一法となるかもしれないが、再開事業の継続と次を担うの方々への承継を第一義に考えていただくことが大切である。



(2) グループとしての共同取り組みの内容設定

個々の事業者における建物・設備といったハードの復旧・復興の為、補助金申請の時だけグループの形態を採ると言うことではなく、いかに共同してグループ機能の復活と強化の取り組みを行い、ひいては地域の復興につなげていくかと言うことが大切である。

グループとしての共同取り組みを考えていく際には、グループ類型の特性に応じて考えていくとよい。

① サプライチェーン型の場合

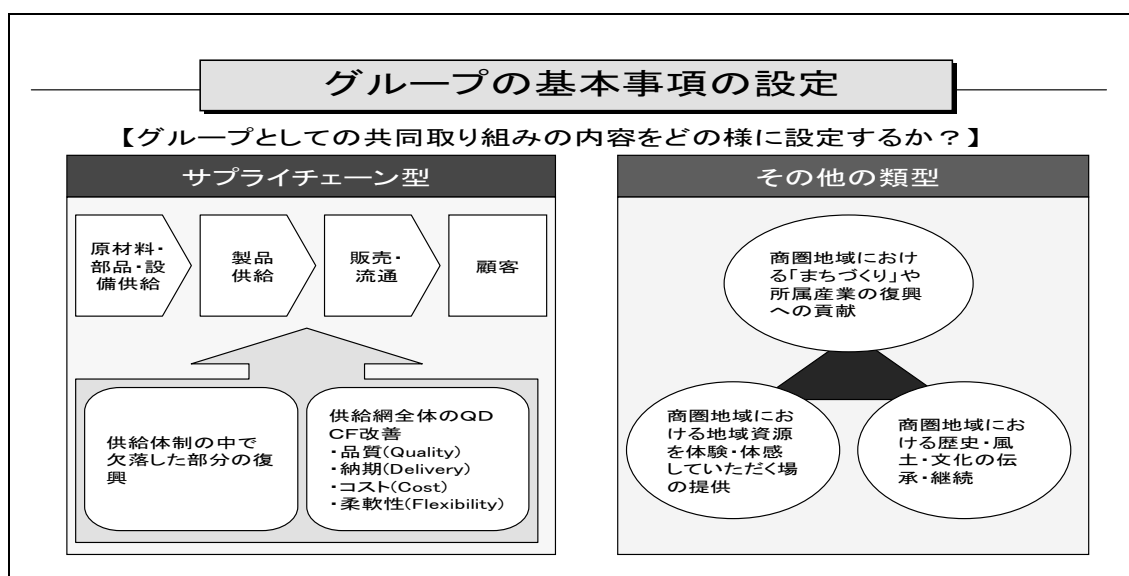
まず、サプライチェーン全体の供給体制の中で欠落した部分の機能を修復させることが必要となる。次に、せっかくサプライチェーンの中のいくつかの機能を担う事業者が集まって共同取り組みをするのであるから、サプライチェーンの果たす機能をより強化できるような取り組みにすることが望ましい。例えば、品質(Quality)、納期(Delivery)、コスト(Cost)、柔軟性(Flexibility)といった機能特性の改善につなげていくといった方法もある。

② その他の類型の場合

まずは、地域における「まちづくり」や所属産業の復興への貢献に寄与する取り組みが考えられる。例えば、地域の産業復興について提言したり、まちの防災拠点として立候補するといった取り組みである。

次に、地域における地域資源を体験・体感していただく場の提供に寄与する取り組みが考えられる。例えば、その土地ならではの食材を活かした郷土料理を再開発したり、地元の魅力を満喫していただく体験ツアーを企画したりすることである。

更に、地域における歴史・風土・文化の伝承・継続に寄与する取り組みが考えられる。例えば、地元の魅力を語ることの出来る語り部や伝承者を認定して、魅力情報の発信力を強化していくといったことである。



(3) グループとしての目標値の設定

グループとしての活動なので目標値を設定しないと、単なる烏合の衆になってしまいかねない。目標値は、グループ全体の目標と共同取り組み毎の目標に分けて設定するとよい。

①グループ全体の目標

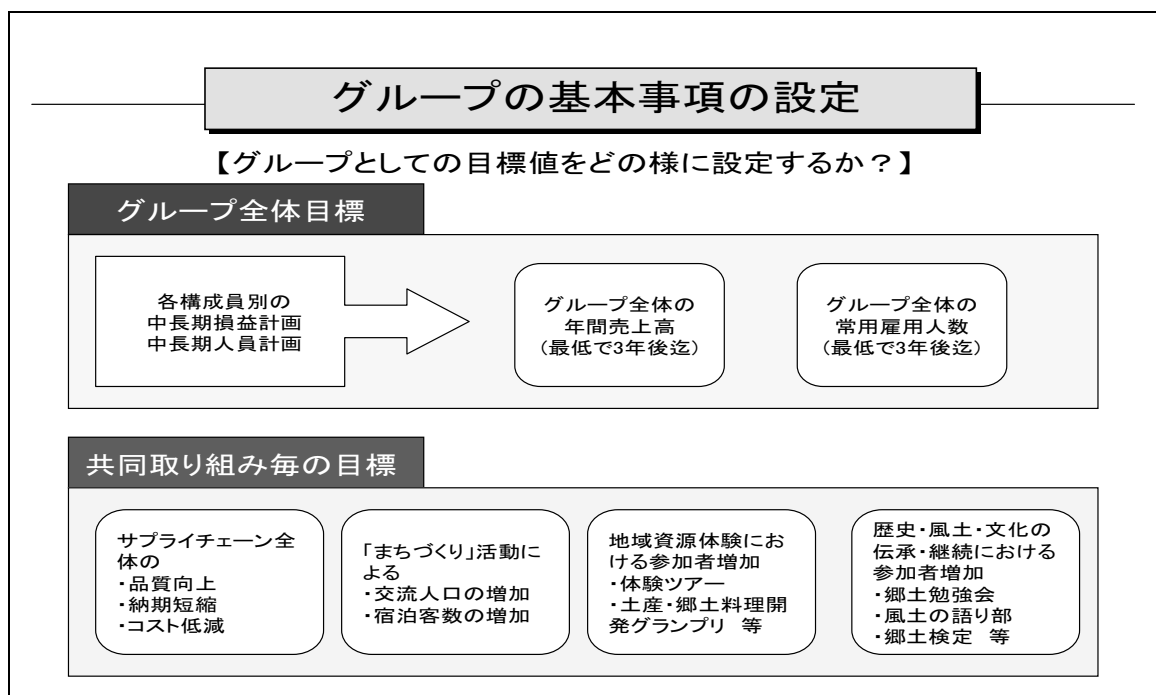
グループ全体の年間売上高と常用雇用人数の提示が最低限必要となるが、大概是各構成員毎の該当数字を集計することとなる。この時点で、各構成員毎に中長期の損益計画や人員計画が出来上がっていて、これに基づいた数字であることが望ましい。

これらの計画を補助金申請で提出する必要はないものの、上記の「2. 復興資金における全体像の確認」の項で見ていただいた通り、結局は構成員毎に復興のための数値計画が必要となるのである。この計画を作成しておかないと、補助金の支給が認定された後に、慌てることになってしまう。

②共同取り組み毎の目標

共同取り組みの内容を企画する際に、取り組み項目毎の目標値を設定することが望ましい。最終的には、当該地域や商圏内の経済指標への寄与と言うことになるが、こうした最終効果を示す目標のみの設定だと、構成員各位が共同取り組みをしていく際に、あまりやりがいを感じられなかったり、ピンと来なかったりする恐れもある。

そこで、取り組みの効果を極力直接的に感じ取れるような中間指標的な目標設定も取り入れるという方法がある。こうした個々の活動を評価する目標を、例えばバランススコアカードにおけるKPI (Key Performance Indicator) の設定手法を参考にして設定していくと、グループ構成員各位の共通認識を取っていただきやすくなる可能性がある。



6. 申請書類の整備

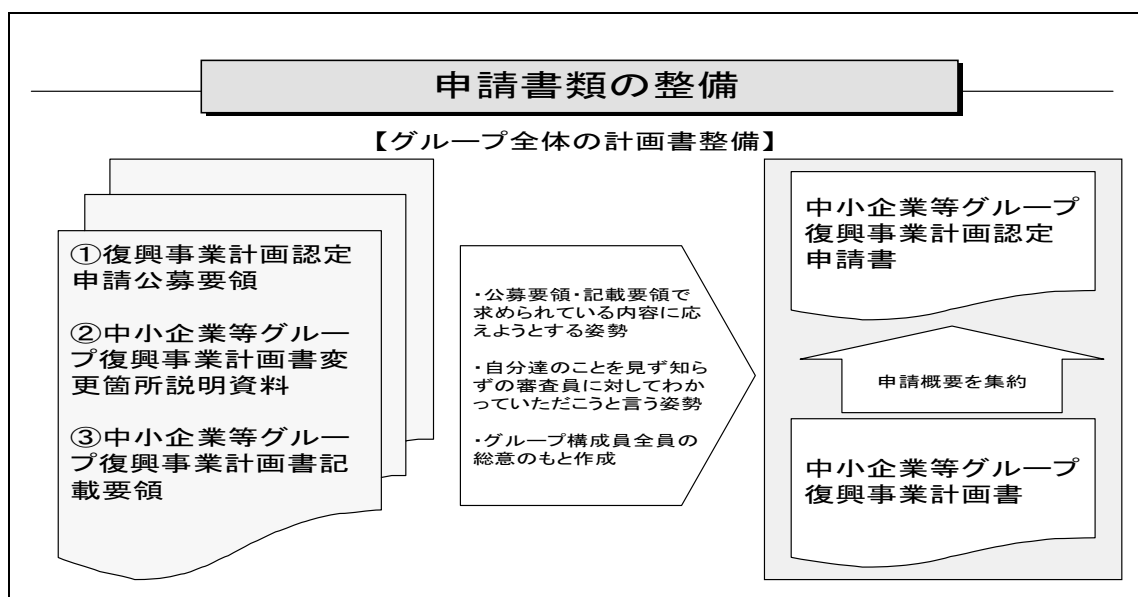
(1) 申請書と全体計画書の作成

申請書類としては、まずグループ全体の中小企業等グループ復興事業計画認定申請書(以下、申請書と略記する)と中小企業等グループ復興事業計画書(以下、全体計画書と略記する)とが必要となる。申請書は全体計画書が出来上がれば、自ずと作成できるものである。まずは全体計画書の作成に心血を注ぐべきである。

申請書と全体計画書を作成するにあたっては、補助金公募をする県より、①復興事業計画認定申請公募要領、②中小企業等グループ復興事業計画書変更箇所説明資料、③中小企業等グループ復興事業計画書記載要領といった資料が提示されるので、この中で求められている内容に対して応えようとする姿勢が大切である。例えば、「グループが地域(岩手県)で果たしている役割や重要性について、なるべく定量的に記載し、定量的に表現しがたい内容は文書により補足すること」とあれば、何とか定量的な特性と定性的な特性を記述しようと努力することが大切である。

記述にあたっては、当グループのことや当グループの所属業種のことをよくわからない方に読んでいただくことを前提にすると良い。業界用語や専門用語には注釈をつけ、自分達のことを見ず知らずの審査員に対してわかっていただくと言う姿勢で記述することが大切である。ビジネス文書として、簡潔を旨として無理に短文化したが故に、意図を読み取っていただけられないよりも、多少冗長でもたどたどしくても、真意を読み取っていただけるように提示していただくことが大切である。

また、全体計画書をグループ代表者等の一部の構成員だけで作成し、グループ構成員に見せることも配付することもないというやり方は絶対にお勧めする事が出来ない。全体計画書は、グループ構成員全員の総意のもと作成されなければ、まさに魂のこもった計画書とは言えなくなる。そもそも、何故、グループ補助金なのかという原点に立ち帰って考える必要がある。



(2) 構成員別計画書の作成

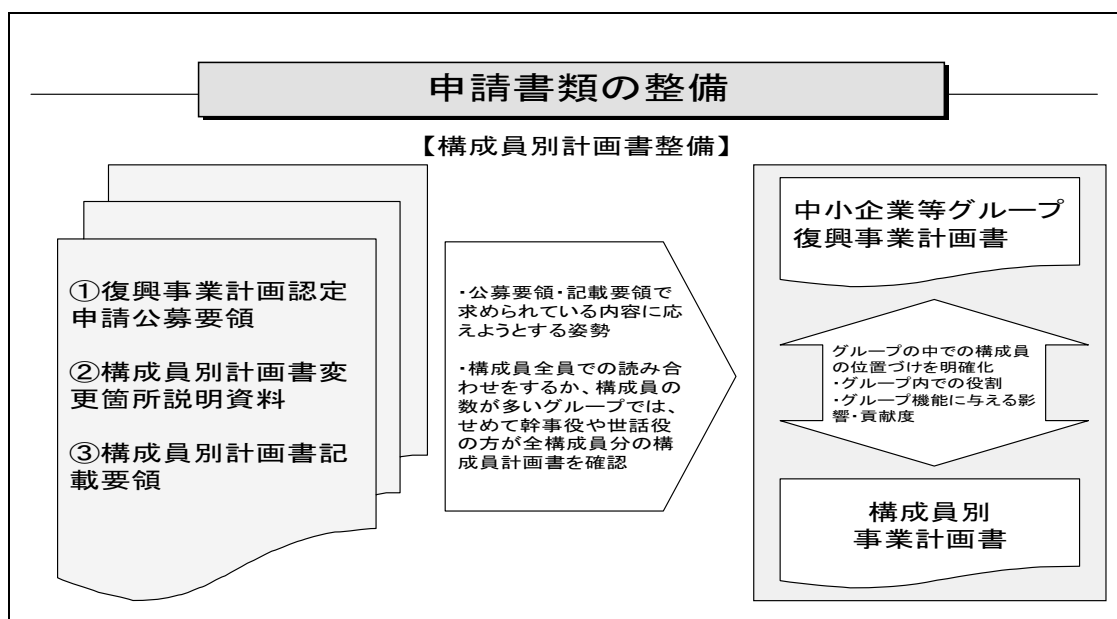
更に申請書類としては、構成員別事業計画書(以下、構成員別計画書と略記する)を整備する必要がある。これはまさにグループ構成員毎の事業計画書である。

構成員別計画書を作成するにあたっては、補助金公募をする県より、①復興事業計画認定申請公募要領、②構成員別計画書変更箇所説明資料、③構成員別計画書記載要領といった資料が提示されるので、この中で求められている内容に対して応えようとする姿勢が大切である。

この構成員別計画書と前述の全体計画書のどちらから先に作成をするべきかについては、支援専門家の中でやり方が分かるところである。全体計画書の方から先に作成するとなると、グループ全体の目指すべき姿を明らかにしてから、各構成員の役割を割り振っていくことができるというメリットがある。逆に、各構成員の被害状況や復旧・復興規模内容から積み上げていくと、全体計画書で落ち漏れが少なくなるというメリットもある。双方のメリットのどちらに重きを置きたいかということから、作成順番を決めればよいし、同時に作成を進めていっても構わない。

実はどちらから先に作成したとしても、双方の計画書の整合性をきっちりと取る必要がある。つまり、グループ内での役割とグループ機能に与える影響・貢献度を双方の計画書内に明示しなければならないのである。全体計画書の中で、ある構成員に対して、共同取り組み推進の中のある役割を与えている場合に、当該構成員の構成員計画書の中で、そのことに全く触れていないということになると、双方の計画書の間で整合性が取れていないということになる。

従って、構成員計画書に関しても、「当該構成員が作成したら終わり」ではなく、構成員全員での読み合わせをすることが望ましい。構成員の数が多いグループでは、せめて幹事役や世話役の方が全構成員分の構成員計画書に目を通し、個別データの集計をするだけではなく、役割や機能分担等の整合性を確認する必要がある。



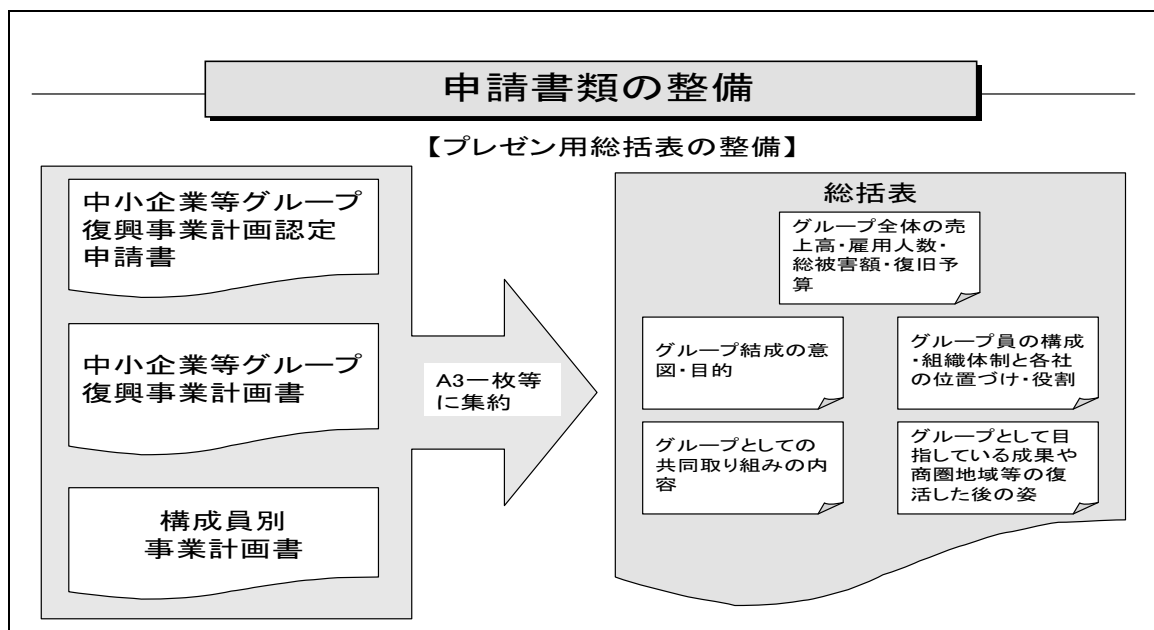
(3) プレゼン用総括表の整備

ここで、プレゼン用総括表と言っているのは、グループ補助申請の審査会におけるプレゼンテーションの際に活用する総括説明書のことである。全体計画書書式の中の注釈において、「グループ全体の役割分担を明らかにした構成図等」という表現が出てくるが、グループ構成員の構成図を含めて、当該グループの申請概要が即座に理解できる資料があると便利である。

審査会において、各グループに与えられる時間は非常に限られたものとなる。その時間内に、申請書・全体計画書・構成員別計画書の全てを説明しようとするのは困難である。一方で、審査員や県庁事務局各位は、事前に提出資料を精読しておられ、質問まで準備しておられる可能性が高い。こうした中では、グループとしての熱意を訴えつつ、要点を要領よく説明し、指定された時間内に収まるように時間管理をする必要がある。「グループ構成員の1社1社を細かく紹介していたら、指定時間の終了を示す鐘が鳴ってしまった」といった事態にならないように注意をした方が良い。そのためには、グループ申請の概要を、A3サイズかA4サイズの紙一枚等に集約した資料を整備することがお勧めである。

それでは、プレゼン用総括表にどのような項目を盛り込むべきであろうか？前出の通り、最低限「グループ全体の役割分担を明らかにした構成図」は織り込んでいただくと良い。それ以外には、下図の右側半分に提示したような項目を参考にして、盛り込んでいただければと思う。要は、当該グループが、どういう意図で結成され、どういう役割分担のもとに、どのような共同取り組みを実施していくことにより、どういう成果を出していきたいかということが、視覚に訴える形で提示されていれば、当該グループの申請概要を即座に理解していただける可能性が高まる。

全体申請書の項でも強調した通り、当該グループのことを見ず知らずの審査員に対してわかっているだけという姿勢で作成し、活用することが大切である。



7. アフターフォロー

(1) グループへの支援

グループ申請の審査が合格となり、ハード復旧に対して補助金が支給されることになったとしても、共同取り組みがなかなか進まないで、これを加速するための支援を要請される場合がある。その場合は、内容に応じて下記の3点を勘案していただくと良い。

①当該グループはそもそも何をめざすグループであったのかについて、グループの原点を再確認していただく。つまり、申請書等の書類作成のために、何度も会合を開いて、当該グループとその構成員の復活と所属地域や商圏の復興のために何をすべきかについて、熱く語り合っていた日々を思い起こしていただくのである。

②業者間連携における注意ポイントを再確認していただく。つまり、各構成員はそれぞれに一国一城の主なのであるから、それぞれの独立性を尊重しつつも、情報共有を進めて連携内容が深まるように持っていく必要がある。

③共同取り組み加速のための施策案を、自ら考えていただいたり、支援専門家より提示していく。

(2) 各構成員への支援

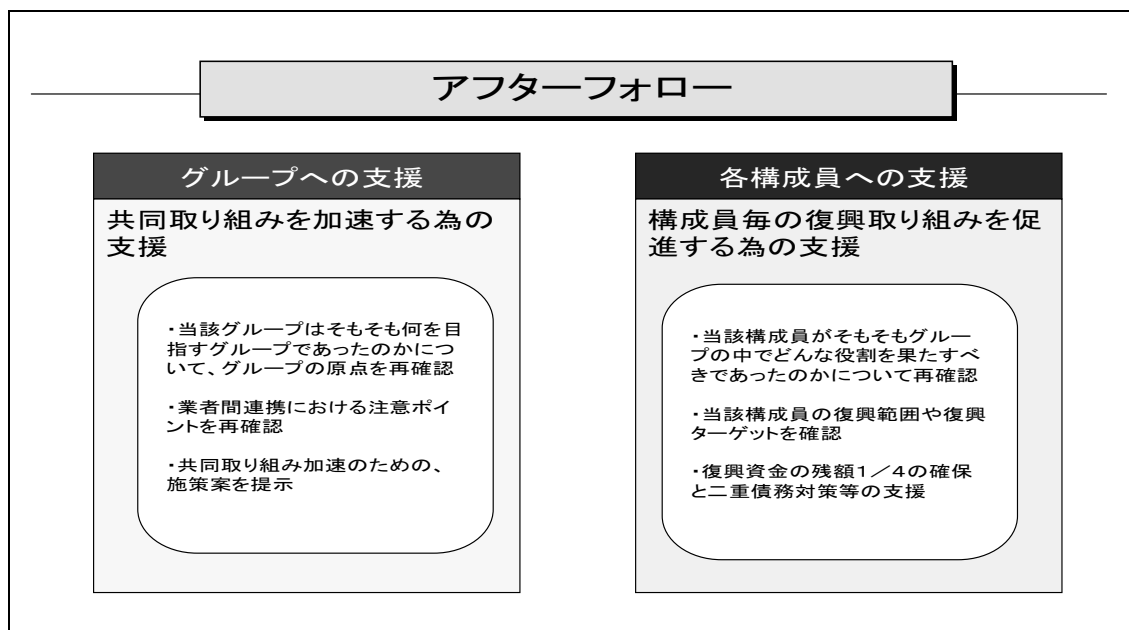
各構成員毎の課題解決を支援する場合は、内容に応じて下記の3点を勘案していただくと良い。

①当該構成員がそもそもグループの中でどんな役割を果たすべきであったのかについて再確認をしていただく。

②当該構成員の復興範囲や復興ターゲットを確認して、頭を整理していただく。

③復興資金の残額1/4の確保(融資による資金調達)と二重債務対策等の支援については、当マニュアルの該当章を参照していただきたい。

(土岐 徹朗)



第5章 金融機関へのリスク対応支援

1. はじめに

被災企業等は震災により生産施設を失い、取引先も同様で、金融機関に借入条件の緩和を要請せざるを得ない事態に立ち至っている。

経済の好不況、取引先の倒産、水産加工業であれば漁不漁、農作物の出来不出来、天変地異も含めあらゆる企業を取り巻く環境変化が予測される場所である。

そしてあらゆる環境変化に適切に対応していかなければ企業は存続することはできない。生き物と同様死滅せざるを得ない。この度の大震災の試練はその最たるものといえよう。

特に中小企業の場合、借入割合が高く事業活動に必要な資本のほとんどを金融機関からの借入に依存している実態がある。

被災企業のほとんどは重大な外部環境の変化の発生により業績が悪化し金融機関借入の返済条件緩和を要請せざるを得ない。

本原稿執筆に当たっての筆者の目線は、体験的に高度化資金等（政策要請による設備近代化資金もあったと記憶している）の条件変更、中小企業診断士事務所自営による診断経験、岩手県中小企業再生支援協議会におけるリスク案件の処理、そして岩手県産業復興相談センター（以後「相談センターという。）におけるリスク案件などへの対応経験に基づくものである。

2. リスクとは

リスクとは、リスクジュール（Reschedule）の略である。

融資を受ける際に交した金銭消費貸借契約書に記載されている返済条件を変更することをいう。なんらかの事情により資金繰りが苦しくなった企業が、借入の約定返済金額について軽減（もしくは返済猶予）してもらうために、借入条件変更契約書を取り交わすことである。

一般的に、返済金額の減額での対応の場合を条件変更と呼び、全く返済をストップしてしまう（半年から1年）対応を返済猶予と呼ぶ。

金融機関はその資産である貸付金について、当初約定を変更した場合、貸出条件緩和債権（「債務者の経営再建又は支援を図ることを目的として、金利の減免、利息の支払い猶予、元本の返済猶予、債権放棄その他債務者に有利となる取り決めを行った貸出金」として正常債権と区分している。

ただし、貸出条件緩和債権に該当しない場合が以下の場合である。

- ① 担保や信用保証協会保証で保全されている場合。
- ② 代表者等の資産等で返済能力に加味することができるものがあること。
- ③ 資産売却の見通しが確実で返済財源が確保されていること。

これらに該当しない場合は、正常な貸出債権と区分し、正常先よりも、貸し倒れリスクの高い債権として扱われ貸倒損失を通じて金融機関の収益を圧迫する。

一方、貸出金が貸出条件緩和債権に該当しない場合として、実現性の高い抜本的な経営再建計画に沿った金融支援の実施により経営再建が開始されている場合には、当該経営再建計画に基づく貸出金は貸付条件緩和債権には該当しないものと判断して差し支えない、とされておりリスクジュールを検討する事態に立ち至った段階の中小企業者が、金融機関からその対応を受け入れてもらえなければ存続の道を絶たれることになる。

不良債権を抱えたくない金融機関のリスクを軽減し、約定弁済が困難となった中小企業が経営改善計画を策定して返済を猶予してもらうことにより、以降の経営は安定することになり、結果として中小企業者の生き延びる道を見出すことになる。

3. リスクとニューマネー

リスクの相談があったが、資金が枯渇し返済条件を緩和しただけでは事業活動を継続することが困難となる場合がある。一般論としてリスクと同時に貸出は困難とされている。

このような場合、当面必要とする資金を融資するとともに既往債務の返済条件を緩和する措置が取られることがある。

中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律に基づく金融監督に関する指針、では「新規の信用供与」に関し、貸付の条件変更を行った債務者に対しても積極的かつ適切に金融仲介機能を発揮する観点から、経営改善が必要な債務者等から新規の信用供与の申し込みがあった場合であって、新規の信用供与により新たな収益機会の獲得や中長期的な経費削減などが見込まれ、それが債務者の業況や財務等の改善につながることで債務償還能力の向上に資すると判断される場合には、積極的かつ適時適切に新規の信用供与を行う」よう努めることとされている。

産業復興相談センターにおける経験では、国内の各種金融機関から人材を得ているが、金融機関の方々の常識では、リスクとニューマネーは両立しないとされており、最初この点のご理解がなかなか得られなかったように思う。

4. 経営改善計画

金融安定化法の下では、経営再建計画に基づきリスクジュールした場合、当該債務の債務者区分は変更されずに済む。つまりリスク債権とはならないこととされているのである。以下、経営改善計画策定の流れを見ていく。

(1) 経営改善計画策定主体

① 経営改善計画の策定主体

事業計画は通常、年度ごとに会社で作成し、前年度計画の達成状況を検証するとともに新しい年度の目標を定めその達成に向け新年度計画を策定する。

本来的に事業計画は、経営者が自ら作成し、企業内、企業を取り巻く利害関係者にその意思を伝え支援を要請するものと位置づけられる。

中小企業者等に対する金融円滑化を図るための臨時措置に関する法律に基づく指針（コンサルティング機能の発揮に当たり金融機関の果たすべき具体的役割）の中で、金融機関においては・・・「経営再建計画の策定支援」・・・「経営相談、指導といったコンサルティング機能」・・・を発揮することにより・・・最大限支援していくことが求められている。

第一義的には「経営再建計画の策定支援」は金融機関の役割とされている。

また、コンサルティング機能の発揮に際し金融機関は以下の点を見極めるべきとしており、まさに経営改善計画の策定支援は金融機関の本務と位置づけられている。

その際見極めるべきポイントとして次に事項があげられている。

- ・ 債務者の経営資源、経営改善、事業再生等に向けた意欲、経営課題を克服する能力
- ・ 外部環境の見通し
- ・ 債務者の関係者（取引先、他の金融機関、外部専門家、外部機関等）の協力姿勢
- ・ 金融機関の取引地位（総借入残高に占める自らのシェア）や取引状況（設備資金/運転資金の別、取引期間の長短等）
- ・ 金融機関の財務の健全化確保の観点

さらに、経営改善計画の策定支援においてはより具体的に金融機関の役割を示している。まず再建の基本方針を決めること。すなわち、金融機関は債務者の経営課題を把握・分析し、事業の持続可能性等を適切かつ慎重に見極めたうえで、その類型に応じて適切なソリューションを提案する。その際、必要に応じて他の金融機関、外部専門家、外部機関等と連携する。

この中で、中小企業診断士、税理士、経営相談員等からの助言・提案の活用（第三者の知見の活用）が求められている。

<中小企業診断士という名詞が助言・提案するものとして出てくる場面である。>

しかし、最適なソリューションを債務者に提案するのは金融機関であり、そのソリューションが他の金融機関などと合意されたうえで当該ソリューションを織り込んだ経営再建計画に取り組むこととなる。

ここでは、直接利害関係を有する債務者と金融機関間での合意形成の下で計画策定に入ることを（あるいは関係者の協議結果ソリューションが修正合意された場合）前提としていることに留意する必要がある。

つまり、この流れの中では金融機関間の合意は出来ているということになる。

実態は、往々にして順序が逆であり、ソリューションどころか、経営改善計画策定の合意さえ得られていないまま、持ち込まれるのが実態ではなかろうか。

② 経営改善計画はだれが作るのか

誰が経営再建計画を策定するのかに関しては、上記指針の中でより具体的な記述がある。すなわち経営再建計画は、債務者が本質的な経営課題を認識し改善に向けて主体的に取り組んでいくためにも、できる限り、債務者が自力で策定することが望ましいとされている。

ただし、債務者が自力で経営再建計画を策定できないやむを得ない理由があると判断され

る場合には、債務者の理解を得つつ、経営再建計画の策定を積極的に支援する。こととされておき、このために必要な資料を金融機関が作ることを含んでいる。

さらに内容に関しては、中小企業者の人員や財務諸表の作成能力等を勘案し、大企業の場合と同様な大部で精緻な経営再建計画等の策定に拘ることなく、簡素・定性的であっても、債務者の経営改善や事業再生等に向けて、実効性のある課題解決の方向性を提案することを目指すものとしている。

筆者は、事業計画は基本的に経営者（関連するスタッフを含む）が作成すべきものと考ええる。経営内容を熟知しているのは経営者であり、外部の専門家がいかにか太刀打ちしてもかわない。

また、経営者としても、自分がやるべきことを外部の人に依存することに抵抗があろう。金融機関が資料作成することを是としており、実務的には金融機関支援の跡が見える計画書を見受ける。実態は各行とも独自の様式を備え対応されている。

経営者の意向を確認しつつ第三者が作成（支援）することを容認していると考えられる。ただし、いわゆる「合実計画」（後述）に関しては、債務者の実態に即して金融機関が策定した経営改善に関する資料でも差し支えないことになっている。

③ 信用保証協会付融資

資金繰りに行き詰った企業は、なんとか延滞しないように、買掛金の支払いを伸ばし、手形の決済を伸ばし、未払い金の支払いを伸ばすことなどのやりくりするものややはり資金調達ができないと金融機関への相談となる。金融機関もはっきり延滞となると不良債権として位置づけられるのでそこまでは持っていきたくない。

ようやくリスク対応しようということになる。

いままで筆者に財務に関する診断の要請があったのはほとんどがこのような場合である。企業から直接相談を受け、商工団体などと連絡を取りながら制度を紹介してきた。筆者の場合、金融機関との直接のパイプはないので、債務者本人が商工指導団体の施策を活用し個々の中小企業診断士に依頼することになるのである。

[組織は変わったが、診断協会岩手県支部時代、県内信用金庫並びに岩手県信用保証協会と診断業務に関する協定を締結していたが、最近実績はない。金融円滑化法の廃止を迎え、新しい一般社団法人岩手県中小企業診断士協会としての課題である。]

中小企業診断士等が支援した客観的な経営改善計画があれば説得材料としての意義を持つということになる。

本県の場合、個別金融機関による違いはあるが、融資のほとんどが岩手県信用保証協会の保証が付いたものであり、金融機関は条件変更の是非について、保証協会の了解が得られればという姿勢である。

お断りの理由として、保証協会の了解が得られなかったからという場合もあるであろう。金融機関は、条件変更ができなければ代位弁済請求すればよいことになり仮にここでリスクが整わなくても金融機関は痛手をこうむることにはならないのである。

(2) 財務 DD

デューディリジェンスとは、金融取引に影響を受ける当事者が対象会社の経営の実態および経営環境を調査することをいう。

筆者は中小企業再生支援協議会勤務の経験があるが、ある時期、協議会案件の処理として金融機関等から相談の申し込みを受け、二次案件として採択されると、内容によって、事業 DD と財務 DD に分け、事業 DD については主として中小企業診断士に、財務 DD については公認会計士あるいは税理士をお願いしていた。

それらを受けた協議会では金融機関との調整を経て、メインバンクが対応可能な事業計画にまとめあげバンクミーティングを経てリスク等の支援に持ち込む対応となっていた。

産業復興相談センター業務に関する指針（平成 23 年 12 月 28 日時点中小企業庁）の中に、事業再生税制の活用に関連して、正確な企業価値を算出するため、中小企業再生支援協議会に持ち込み、詳細な事業デューディリジェンス、財務デューディリジェンス等を行い、将来の回収見込みを折り込みながら、実質債務超過額と必要であれば金融支援額を算出した再生計画を策定し、債権者の同意をうる・・・として、詳細な説明を要する事業計画のパターンとして再生支援協議会による経営改善計画を位置づけている。

しかし、再生支援協議会では従来その処理に半年以上を要するので、安定化法の終わる前に速攻で処理してしまおうというのが現在の状況かと思う。

岩手県産業復興相談センターでは、大手監査法人などに財務 DD に限定することなくいわゆる「買取」案件としての事業計画策定をお願いしていた。

作成される計画のレベル（実行可能な計画となっているか等の“レベル”感）はその後のバンクミーティング等で意味を持つてくる。どのような場合大手監査法人を使うといった基準が定まっているわけではない。融資している金融機関の数、県内地銀だけか、メガバンクが含まれるか、メイン行の意向などで決めていた。

中小企業診断士が個人で経営改善計画の策定の仕事を受けた場合、現状分析と再生計画の策定のために、財務の現状についても触れざるを得ない。

経営実態の把握に関し、償却不足など不適切な会計処理を自発的にディスクローズしてくれるれば済むことであるが、経営者は失態を進んで開示するには抵抗がある。

- ① 売掛金に複数年度同じ取引先で同じ金額がある。
- ② 貸付金の貸付先と回収の可能性。
- ③ 仮払金などその資産性に疑問のあるもの。
- ④ 固定資産で減価償却が行われているか。
- ⑤ 負債として未計上のものはないか。

これらの項目をチェックし資産の査定結果として“実態バランスシート”を作成し、正味の自己資本を算出する。

ただし、この場合、公認会計士が実施する監査基準に基づく監査結果ではなく、簡易なもの

で、提出された資料とヒアリングに基づくものであり、かつ、経営改善計画策定のための判断材料として作成したものであることを断っておく必要がある。

財務 DD のもう一つの目的は、当該企業が再生に値する企業であるかどうかを見るもので、その会社を存続させた方が破綻させるよりも債権者にとっては経済合理性があると見ることができかどうかを判断するものでもある。

(3) 事業 DD

現状分析と課題、その対策について述べるもので若干用語は異なるが基本的には診断と同じような手順である。

① 内部環境分析

通常、過去 3 期分の税務申告書をもとに分析作業を進める。単品を生産している企業であれば別であるが、商品別・販売先別の売り上げ実績とそれぞれの粗利益率の把握を欠くことはできない。

筆者は財務分析ツールにより、当該様式に決算数値を当てはめていくことにより、比率分析、資金移動分析、キャッシュフロー分析等ができる。

決算書には各社それぞれの科目があり当然内容は異なる。これを分析ツールに置き換える作業があるが、これも自分でやってみて標準的な科目の配列を意識しながら組み替えていく。

自分の手で数値を入力してみることが大事である。実際、やってみて体験し、その積み重ねが経験となって身につく。また、作業をすることで実際の意味が分かったりする。

実態把握で欠かせないのが同業他社との比較である。経営指標として政策公庫、TKC などいろいろな機関が分析結果を公表している。同業他社のデータとの比較により、自社の状況を業界内での位置を知ることができるし、同業のデータに関する経営者の関心は高い。

地域に同業者がいる場合、その数値が入手できればよいのであるが金融機関を除き至難の業である。一診断士のできることではない。

② 外部環境分析

企業の置かれている環境の分析で当該業種特有の環境を把握しなければならない。業界団体、国、県、市などが公表している情報があるのでこれらを活用する。

経営活動に影響を及ぼす政治、経済、社会、技術動向を調査、また業界動向、ライバル企業の動向などである。

震災関連では施設が流出し操業できないでいる間に、取引先を他社に奪われたなどである。取引先にすれば、どこからも調達できないので他から買わざるを得なかったということになる。主力取引先を失った場合、震災前の業態の延長上での見通しは暗い。

何よりも経営者は、長年苦勞してきた業種についての知識経験を有する。これをできるだけ定性的なものでもよいから聞き出すことである。

経営活動が経済構造の実態を離れて成り立つとも思えないが、業種として成り立たないからダメと決めつけないほうが良い。

(4) 窮境原因

事業がリスクを求めざるを得ないような事態に立ち至った真の原因は何なのか。

経営が悪化した本当の要因は何なのを見極めることである。明確な外部環境の変化によるものが明らかである場合、リーマンショック、大震災等の天災地変、取引先の倒産などと、内部に課題がある場合とがある。

この場合でも、震災前から業績がよくない先が震災により一層追いつめられてきたかがある。経営改善計画策定上の課題は何が窮境原因かである。実態として経営者本人にあることがある。それでもそのことを自覚しているなら対応方法がある。

窮境原因はその発生の源までさかのぼって究明されなければならない。経営者としては、自分の足跡を汚されるようでなんとも“いごこち”の悪いことになるが、避けて通れない。

その点、工場・商品・資材を津波で流出した震災被害は証明の必要のないことである。ただ、過去の決算結果から判明する経営の実態は、震災以外にもある。被災し心身ともに疲弊している先で、実績が思わしくなかった理由を明らかにするのはつらいことである。

最初の事業計画、返済計画が甘かった、売上の伸びを高く予測しもともと課題があった。その場のつじつま合わせで策定された計画の場合、よく見られるパターンである。経費の計画が過少であった場合、当然利益がでる計画となる。その時の通りはよいが、すぐ再リスクが必要になる。常に実現の可能性を考えなければならない。

経営改善計画の中で甘いキャッシュフロー見込みに基づくリスクを行った場合、往々にして現れてくる。

(5) 改善提案

窮境原因を除去することにより経営は改善され軌道に乗っていくことになる。

中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律に基づく金融監督に関する指針では、その改善骨子を「ソリューション」と表現している。

経営再建計画策定の前提として金融機関が提案する「最適なソリューション」として、次の事項があげられる。

- ✓ 経営改善が必要な債務者に対しては、ビジネスマッチングや技術開発支援により新たな販路の獲得等を支援するほか、貸付の条件の変更等をおこなう。
- ✓ 事業再生や業種転換が必要な債務者に関しては、貸付の条件の変更を行うほか、金融機関の取引地位や取引状況等に応じ、DES/DDS や DIP ファイナンスの活用、債権放棄も検討とされている。

経営再建計画上は、事業内容に関する売上、経費、利益に関する再生計画があつてそのうえで、関係者との調整を経て、金融機関に対する要請事項として出てくる。

改善提案は再生計画の骨子となるものであるが、現実の問題として奇手妙案はないと思う。

当協会の会員である陸前高田市の小山剛令氏は、三菱商事復興支援財団から1億円の融資を受けることになったが、「キャピタル1000」の再建にあたって、その秘訣は「当たり前のことをするだけ」と言っておられる。

「当たり前のことやる」これにつきののではなかろうか。

後述する実現可能で、抜本的な実抜計画の要件を意識し、売上（収益）は控えめに、経費はもれなく計上することである。

いわゆる数値計画では文言で要点を記載し、売上、原価、経費、を数値で表し現在の負債をどのようにリスケするかを金融機関に対する要請事項として示す。

5. まとめ

金融円滑化法の下で、金融機関に貸出条件変更に応じる努力義務を課したが、平成25年3月まで延長された同法も以後の延長は行わない方針が打ち出されている。

支援の対象は「1年以内に経営改善計画を策定する見込みがあり、計画を実行することで業績改善が期待できる企業」であり、今後、金融機関は円滑化法で支援した融資先の経営改善計画が大幅に下振れすることがあれば貸倒引当金が増加することになる。

また、金融庁のホームページによると、リスケ申請の97%は申請通りリスケに応じており謝絶率は3%にすぎない。

今後、金融円滑化法の廃止に伴いどのような政策が展開されるのか、政権の移動の動きもあり定かではない。

上場地域金融機関では、円滑化法期限前に、4月～9月5割増の見出しで、大手地銀を中心に中小企業向け貸し出しに対する貸倒引当金を予防的に積み増す動きが広がっている。

いままで緩和してきた事業計画策定要件を一斉に撤廃するのか、実施済のものはその推移を見守るのか、その場合でも計画通り進捗していない案件は相当ある。

今回の大震災にあたって、ほとんどの金融機関が、延滞措置をとることなく平成23年9月末までの猶予措置を取っていただいた。ほぼ自動的に元金の支払い猶予措置が取られ、金利に関しても強く督促されたという例を知らない。

このような措置が、平成23年9月、平成24年3月までは確実に継続された。

一方では、事業再開のめども立たない被災者もおられる。事業を実施しているからこそ、なんとか資金繰りの中で一部でも支払が可能となるのであり、仮設住宅で経営者自ら生活するのがやっとの被災者には事業資金の返済の途はない。

本県の場合、被災地ということで、円滑化法廃止後も特別の配慮が望めると思料する。

被災企業に対しての診断・支援マニュアルとして、与えられた「金融機関へのリスケ対応支援」について私見を述べる。

- (1) 前述の窮境原因に関しては、被災をきっかけとして経営不安となったものであり、とりあえずのリスケ要件は具備している。
- (2) しかし、長引く不況を要因とし、窮境原因は今後当分ないとして、不況要因の除去は困難である。窮境要因を除去することで再生は可能とする図式は成り立たないのである。
そして、復興需要が考えられるが、これだけを頼りの事業計画は難しいのではないか。やはり震災前の状況を解明し、本当の窮境原因を把握しなければ経営改善計画には結びつかない。
- (3) リスケのための事業計画策定について筆者なりの留意事項を再掲する。
 - ① 経営者も人間である。
企業を経営しているのは“人”である。とにかく今の苦境を脱することができればよい。できれば資産は手放したくない。できれば取引金融機関を変えたい。先の見通しについてしょっちゅうぶれる。周りがどう思うかが気になる。説明を受けるとなるほどと思うが時間がたつと変わる。配偶者との調整がうまく進まないとならぬ。
 - このことを理解して臨まなければ、前に進めない。
 - ② 客観的な視点の維持
訪問する回数を重ねると窮状を察するあまり、すべて経営者の意向に沿うようになりがちである。一步下がってみると、そんなうまい話はないのでと疑ってかからなければならぬ。せつかく培った人間関係を損なう可能性があるが、事業は甘くない。
 - ③ 現状を重視
経営活動の場は毎日毎日の変化の連続である。来年どうなっているかは誰もわからない。しかしそれでは計画にならないので、外部・内部の環境変化はない（時期を特定できる変化があるのであれば、計画数値に反映させればよい。）ものとして計画数値を組み立てる。
 - ④ 金融機関の担当も人間
必ずしも債務者の状況を知っているわけではない。特に他の金融機関との取引状況に関しては疎い。

○追記【実抜計画と合実計画】

実抜計画と合実計画といわれるが、そもそもそれらの意図するところは何なのかを資料に基づいて整理してみる。

金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕（平成24年1月）中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針（本編）において、貸出条件緩和債権について次のように定義している。

過去において債務者の経営再建又は支援を図ることを目的として金利減免、金利支払猶予、債権放棄、元本返済猶予、代物弁済や株式の受領を行った債務者に対する貸出金であっても、金融経済情勢の変化等により新規貸出実行金利が低下した結果、当該貸出金に対して基準金利が適用される場合と実質的に同等の利回りが確保されていると見込まれる場合、又は当該貸出債務者の

債務者区分が正常先となった場合には、当該貸出金は貸出条件緩和債権には該当しないことに留意する。

つまり、貸出条件緩和債権の扱いとはしないものとして、実抜計画と合実計画がある。

(1) 実抜計画：実現可能性の高い抜本的な経営再建計画

特に、実現可能性の高い（注1）抜本的な（注2）経営再建計画（注3）にそった金融支援の実施により経営再建が開始されている場合（注4）には、当該経営再建計画に基づく貸出金は貸出条件緩和債権には該当しないものとして差し支えない。

また、実現可能性の高い抜本的な経営再建計画を策定していない場合であっても、債務者が中小企業であって、かつ、貸出条件の変更を行った日から最長1年以内に当該経営再建計画を策定する見込みがあるとき（注5）には当該債務者に対する貸出金は当該貸出条件の変更を行った日から最長1年間は貸出条件緩和債権には該当しないものと判断して差し支えない。

（注1）と（注2）の内容についてはマニュアル上は略されている。

（注3）次の機関が策定した事業計画が（1）及び（2）の要件を満たしていると認められる場合に限り、「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画」であると判断して差し支えない。

中小企業再生支援協議会、東日本大震災事業者再生支援機構が買取決定した事業計画が自動的に実抜計画となるのではない。

繰り返しになるが、これらの機関が支援し策定された計画が直ちに実抜計画となるのではないことに留意する必要がある。

実抜計画について金融検査マニュアルの説明は以下の取り下り

① 「実現可能性の高い」とは、以下の要件をすべて満たす計画であることをいう。

- i 計画の実現に必要な関係者の同意が得られていること。
- ii 計画における債権放棄などの支援の額が確定しており、当該計画を超える追加的支援が必要と見込まれる状況でないこと。
- iii 計画における売上高、費用及び収益の予測等の想定が十分厳しいものとなっていること。

② 「抜本的な」とは、概ね3年（注1）（債務者企業の規模又は事業の特質を考慮した合理的な期間の延長を排除しない。）後の当該債務者の債務者区分が正常先となることをいう。

（注1）中小企業を対象とした「実抜計画」の計画期間は、概ね5年

「中小企業向け融資の条件緩和が円滑に行われるための措置」（平成20年11月7日金融庁 報道発表）において、中小企業向けの融資の貸出条件緩和が円滑に行われる措置として監督指針及び検査マニュアルが改定されている。

当該改定では、中小企業については「概ね3年後に正常先」を「概ね5年（5年～10年で計画通りに進捗している場合を含む）後に正常先（計画終了後に自助努力により事業の継続性を確保できれば、要注意先であっても差し支えない）」に緩和されている。

(2) 合実計画：合理的で実現可能性の高い経営改善計画

金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕（平成24年1月）の中で5（債務者が経営改善計画を策定していない場合でも、債務者が中小企業であって貸出条件変更を行った日から1年以内に経営再建計画を策定する見込みがある場合と並んで「合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画」という。）が策定されている場合には、当該計画を実現可能性の高い抜本的な計画とみなして差し支えない。

そして合実計画の要件は

①「計画期間」

経営改善計画の計画期間は原則5年、ただし、10年以内の場合でも計画策定後進捗状況が概ね8割以上（売上高と当期利益が計対比で）確保されていること。

②「計画期間終了後の債務者区分」

計画期間終了後の債務者区分は原則として正常先であること。ただし、金融機関の再建支援を要せず自助努力により事業継続可能の場合債務者区分が要注意先であっても差し支えない。

③「取引金融機関などの支援状況」

すべての金融機関において、経営改善計画等に基づく支援を行うことについて、正式な内部手続きを経て合意されていることが文書その他により確認できること。ただし、単独でまたは一部の金融機関の支援により再建が可能な場合は、当該金融機関等が経営改善計画に基づく支援を行うことについて、正式な内部手続きを経て合意されていることが文書その他により確認できれば足りるものとする。

④「金融機関等の支援内容」

金融機関の支援の内容が、金利減免、融資残高維持などにとどまり、債権放棄、現金贈与などの債務者に対する資金提供を伴うものではないこと。ただし、経営改善計画開始後、すでに債務者に対する資金提供などを行い、今後はこれを行わないことが見込まれる場合、及び債務者に対する資金提供を行う必要があるが、すでに支援による損失見込み額を全額引当金に計上済で、今後は損失の発生が見込まれない場合を含む。

(山火 弘敬)

【参考】平成 24 年 9 月 30 日に北海道大学で開催された日本経営診断学会第 45 回全国大会における「特別提言」予稿。

東日本大震災と中小企業経営

East Japan Earthquake and Small and
Medium Enterprise Management

宮 健

1. 日本経営診断学会理事・東北部会長
2. (一社) 岩手県中小企業診断士協会会長

Takeshi Miya

1. Director of Keieishindangakkai, and Chirman of Touhoku Section, Iwate
2. Chairman of General Corporation Iwate Prefecture Small and Medium Management Consultants Association, Iwate

抄録: 東日本大震災によって、岩手県沿岸部の中小企業の多くは、事業所流失・損壊などの大打撃を受けた。未曾有の大災害から再生しようとしている中小企業と向き合ってきた中で、いろいろな視点から中小企業経営をとらえなければならぬことを、あらためて実感した。そのことを報告・提言したい。

Key Words: ワンストップなんでも相談会 過去の経営実績 経営者の経営姿勢 経営計画の信頼性

1. はじめに

まず初めに、岩手県の地理的条件を述べることにする。東北地方を南北に縦断する奥羽山脈の東側に位置し(西側は秋田県)、東西 122 km、南北 189km、面積 1 万 5,278.6km²は、本州第 1 位を誇っている。筆者の住んでいる盛岡市からほぼ真東に当たる宮古市までは約 100km あり、車で 2 時間かかる。車で出かけるたびに、岩手県の面積が広いことを実感している。

三陸海岸はリヤス式海岸として知られる。それだけ断崖絶壁や入江が多く、津波被害を受けやすい地形が多いことになる。

以下に、明治 29 年の「明治三陸大津波」、昭和 8 年の「昭和三陸大津波」と、今回の「東日本大震災」を並べて参考に供したい。

(表 1) 明治以降の三大津波の比較表 (筆者作成)

	明治 29 年	昭和 8 年	平成 23 年
発生年月日	1896.6.15	1933.3.3	2011.3.11
地震発生時刻	19 時 30 分	2 時 31 分	14 時 46 分
津波到着時刻	30~40 分後	30~40 分後	30~40 分後
マグニチュード	7.6	8.3	9.0
県内の震度	2~3	5	5 強~6 弱
湾奥の高さ	38.2m	29.3m	39.2m
県内の死者※	18,158 人	2,658 人	5,900 人

※2011 年の死者は、死者・行方不明者の合計(未確定)。

ちなみに筆者は地震が起きた時、家の近くを歩いていて激しい揺れを体感した。揺れが収まるのを待って、すぐに帰宅した。停電 2 日、断水 1 日を経験した。

2. 岩手県内の被害状況

大震災発生直後に発足した「岩手県災害対策本部」がまとめた県内の被害状況(死者・行方不明者は表 1)は、以下のとおりである。

(表 2) 岩手県内の被害状況

被害の区分	被害の規模
家屋被害(全・半壊)	23,756 棟
農業被害	581 億円
林業被害	193 "
水産業・漁港被害	2,360 "
製造業被害	890 "
小売・卸売業被害	445 "
観光業(宿泊施設)	326 "
河川・海岸・道路等	1,711 "
都市・公園施設被害	411 "
港湾関係施設被害	445 "

岩手県災害対策本部発表(2011.6.6 現在)

3. 中小企業診断士としての使命感

中小企業診断士は、経営コンサルタントとして国(経済産業省)が認めた唯一の国家資格である。資格を得るためには、一次試験(7 科目の筆記試験)、2 次試験(論文と面接)を経て、さらに 15 日間ほどの診断実務に従事しなければならない。最近では中小企業診断士に対する評価が高まっており、受験者数がここ 9 年間で倍増している。筆者は 1965 年に資格を取得しており、50 年近くこの資格を保持している。

大震災直後は、自分の生活の維持に没頭していたが、

やや落ち着きを取り戻した頃から、「中小企業診断士として何ができるか」という強烈な使命感が頭をもたげてきた。盛岡商工会議所や岩手県商工会連合会に足を運んで協力の申し出をしたのは大震災から 10 日ほど後のことである。また、10 年以上にわたって毎週 1 本書き続けている日刊岩手建設工業新聞の経営コラム「宮健のズバリ寸評」欄に、大震災に関連した「寸評」を書き続けた。

被災地に初めて足を踏み入れたのは、震災後 20 日ほど経った 4 月 1 日のことだった。陸前高田市の街並みが完全に姿を消していた光景に、大きなショックを受けた。

4. ワンストップ「なんでも相談会」

(1) 士業懇談会

岩手県内の士業の団体の懇談会（士業懇談会）が結成されたのは 10 年以上も前のことであるが、毎年 1 回講演会と交流会を開催している。幹事は会員の多い 4 団体の持ち回りで、2011 年度の幹事は税理士会であった。

4 月下旬に税理士会から誘いがあり、懇談会のメンバーが久しぶりに顔を揃えた。議題は、士業の専門家集団によるワンストップ相談会を被災地で開催する件であった。日本政策金融公庫盛岡支店からもオブザーバーとして参加していた。

士業懇談会のメンバーは、以下のとおりである。

(表 3) 岩手県士業懇談会メンバー (順不同)

税理士会、公認会計士会、司法書士会、行政書士会 弁護士会、不動産鑑定士会、社会保険労務士会 土地家屋調査士会、弁理士会、公証人会、技術士会 中小企業診断士協会
--

※相談会には会員外として、日本政策金融公庫、ファイナンシャルプランナーズ協会からも参加した。

なんでも相談会は、2011 年 5 月 27 日の宮古市を皮切りに、釜石市、大船渡市、陸前高田市、山田町、大槌町の各地で、9 月 20 日まで延べ 9 回開催され、毎回 40 人ほどの被災者が相談に見えた。当初は生活相談や金融相談、法律相談などが多かったが、経営相談も徐々に増えて来て、毎回筆者が参加して経営相談に応じた。

(2) 日本リザルツの「なんでも相談会」

東京都千代田区に本拠を置く NPO 法人「日本リザルツ」から、仮設住宅における「なんでも相談会」に協力してほしいとの申し出があったのは 2011 年 8 月のことである。日本リザルツは、ハイチの地震被災者の支援など、国際的に支援活動を行なっている NPO 法人であるが、大震災直後から、遠野市に職員を常駐させて、主として釜石市で支援活動を行っている。

結局 8 月から現在に至るまで、ほぼ毎月 1 回のペースで、釜石市の仮設住宅や仮設商店街で開催された「なんでも相談会」に参加して、主として経営に関する相談に応じた。

5. 診断士の評価高まる

東日本大震災があったからというわけではなく、それ以前から中小企業診断士に対する評価が高まっている。以下に示したのは、週刊東洋経済の 2011 年 11 月 26 日の特集記事「さらば！スキルアップ教～教養こそ力なり～」の記事で紹介されているものである。

(表 4) 9 年間で受験者数が伸びた資格試験 (単位: 人)

資格名	2001 年	2010 年	増加率
ファイナンシャルプランナー	79,198	432,397	446%
中小企業診断士	10,025	21,309	113%
公認会計士	12,073	25,648	112%
(以下は省略)			

資料: 東洋経済 (元資料出所は T A C = 資格取得予備校)

なお、2012 年 4 月 30 日の日本経済新聞に「経営がみえる【中小企業診断士】取得」という記事が掲載され、企業内の仕事にも資格を活かそうというサラリーマンが増えていることが紹介されている。

大震災で被災した企業に対する支援活動などで、「経営支援のプロ」として、中小企業診断士に対する評価が高まったことを実感している。

6. 被災企業に対する公的支援

(1) 生活者支援と企業支援

今回の大震災に直面し、あらためていろいろな知識を身につけることができたが、その中の一つに「被災企業に対する公的な支援・助成」という問題がある。

結論から先に言うと、自由経済下における企業活動はまさに「自己責任」の世界であり、たとえ大災害に見舞われたとしても、限られた範囲内での支援・助成しか得られない。このことは、1995 年 1 月に起きた「阪神・淡路大震災」の時にも問題提起されたが、「企業間の公平性の問題」や、「経営者のモラルハザードの問題」なども絡んで、いわゆる「二重債務の解消」などは見送られたという経緯がある。

たとえば個人（生活者）に対しては、

①生活維持者の死亡見舞金 500 万円以内（生活維持者以外は 250 万円）

②住宅の流失・大損壊 100 万円以内（再建する場合はさらに 200 万円）

というように、生活再建のためのきめ細かな助成金制度がある（その他の制度については割愛）。

一方、企業に対しての支援策は「金融支援」（低利・長期の融資、利子補給、返済猶予、信用保証特別枠など）や「税務面の優遇」（過年度納付法人税等の還付、各種税金の免除など）、「雇用維持のための支援」（雇用調整助成金制度など）が主である。さらに「損壊建物の修繕費補助」などもあるが、使い勝手のよい「もらい切り」の助成金といった制度はもともとないのが現実である。

金融支援によって、一時的に資金繰りは楽になるといっても、いずれは返済しなければならぬことになり変わらないから、企業側にとってはあまり恩恵を受けたという実感が無い。

ここに、支援する行政側や金融機関と、支援を受ける企業側との「意識のずれ」の問題が発生する。

(2) グループ補助金制度

先述したとおり、被災企業に対する補助金制度はほとんどないのが実態である。自由経済下においては、むしろ当然のことかもしれないが、原則論を言っているだけでは、被災した企業の再建も、地域における産業・経済の復興も期待できないことになる。

そこで国が考えた支援策として出てきたのが、個々の企業に対する補助金ではなく、「企業グループに対する補助金制度」(正式名称は「中小企業等復旧・復興支援事業費補助」、国が所要資金の2分の1を、県が4分の1を補助する。残り4分の1が自己資金または借入金となる)である。岩手県商工労働観光部経営支援課の要請を受けて、筆者は審査会の委員を務めている。

2011年度の国の補正予算で県別に予算が配分され、岩手県内では3次にわたって支援を希望するグループを募集し、書類審査、代表者によるプレゼンテーションを経て、支援グループや金額が決まった。

(表5) 2011年度グループ補助金(岩手県)

	申込みグループ等			支援決定グループ等		
	申込数	企業数	金額	決定数	企業数	金額
1次	51	339	545	8	116	77
2次	35	263	334	3	28	49
3次	46	387	362	19	151	202
				1次分 積増し	(95)	108
合計	—	—	—	30	295	436

単位:(グループ) (企業) (億円)

※「1次分積増し」は、第1次の補助金額が少なかったため、後で積増したものだ。なお、1次の申込数51グループは22に再編され、うち8グループが決定した。

「申込みグループ等」の数字は、1次で受けられなかったグループが、2次に再度申し込みをするケース(2次→3次)もあり、単純に合計できない。

上記のとおり、県内の被災企業に対して436億円の補助金が決定された。この制度は2012年度にも引き継がれ、さらに多くのグループ・企業が恩恵を受けている。

(3) 二重債務問題への対応

被災した企業にとっての最大の経営支援策は、流失または損壊した施設等の再建に係る「補助金」と、新たな融資を受ける際に障害になる旧債務の「債務免除」の2つであると筆者は考える。グループ補助金のところで述べたとおり、補助金は「もらい切り」であり、返済の必

要がない。

一方の「債務免除」は借金の棒引きであり、債権者が損を被るという話であるから、債権者側が「はい、分かりました」と言えるような、単純な問題ではない。

国は大震災直後から、政府系金融機関を通じて、できるだけ被災企業を支援(返済猶予や新規融資など)するように指示を出し、民間の金融機関に対しても、融資を拡大したことによる資金不足には、公的な資金を注入すると公言してきた。現に、被災地3県の銀行や信用金庫が、公的資金支援を受けた例が数件ある。

問題は「債権買取」である。国の方針に基づいて、中小企業基盤整備機構が基金の80%を出資し、県や地元金融機関などが残り20%を出資して、「岩手県産業復興基金」が設立されたのは2011年11月のことであった。

またその前月に、銀行OBや中小企業診断士、税理士など40人が常駐する「県産業復興相談センター」(設立主体は盛岡商工会議所)も設立された。この相談センターは、債務者からの相談に応じて債権者間の利害を調整し、産業復興機構による「債権買取」がスムーズに行なわれるように支援することを主たる目的としているが、その他の金融支援についても幅広く対応している。

ここで、あえて言っておきたいのは、債権買取は「債権放棄」ではないということである。金融機関の持っている債権を、債権買取機構に譲渡するという意味であるから、決して「債務免除」されるわけではない。債権者が変わり、一定期間(5~10年間)元金と利息の支払いが猶予されるという制度である。

これだけでも被災企業にとっては大きな利点であるが、債権者にとっては、債権の譲渡価格をどうするか、低額譲渡によって生じる損失をいつの時点で引当金処理をするのか、一定期間後に債権を買い戻すことになるのかなど、これから解決しなければならない課題も多い。

このため、相談センターが債務者から相談を受けるケースは数百社に及んでいるものの、設立後半年を経て、債権買取に至った事例は、岩手県内でわずか10件に過ぎない(2012年6月時点)。もちろん債権買取以外にも、金融機関による長期返済猶予に至った事例が19件、新規融資を受けたケースが13件などの実績もあり、債権買取以外にも、それなりの役割を果たしていることは言うまでもない。

7. 中小企業経営に対する提言

ここまで、東日本大震災の被害の実態や被災企業に対する支援策、筆者自身の支援活動などについて述べてきた。大震災から1年3カ月余りを経て、あらためて中小企業経営について考えさせられることが多かった。

以下、そのことを述べて本稿の締めくくりとしたい。

(1) 平時の経営実績を大切に

企業を取り巻く経営環境はいつの時代でも厳しい。それでも、「赤字経営でもやむを得ない」というわけにはい

かない。赤字会社はいろいろな面で厳しい評価を受け、不利益な扱いを受ける場合も多いからである。

たとえば、大震災後に被災企業が金融機関や行政当局に支援を求めた場合に、金融機関等はまずはその企業の過去の実績を重視する。なぜならば、「過去は未来を映す鏡である」からである。もちろん未来のことは誰にも分からないが、少なくとも過去の経営実績から、ある程度未来を予測することはできる。

過去の経営実績は、最大のリスク管理である。

(2) 経営者の経営姿勢

決算書はある意味で、経営者の成績表（通信簿）である。いかに真摯に経営に取り組んできたかが、ある程度決算書から読み取れる。

経営者は常にその人間性を問われている。知識・技術・教養を身につけていることはもちろんのこと、経営にかける姿勢や、大震災による被害から立ち直ろうとする情熱や意欲などが問われることになる

「この経営者ならば信頼してもよい」と思ってもらえるかどうかのカギを握る。

(3) 経営計画書の信頼性

金融機関から求められる「経営計画書」は、通常3～5年間の「中期計画」である。今後5年間の「売上高」の推移をどう予測するかは難しいが、少なくとも現時点を基準に、上に行くのか、下に行くのか、あるいは横ばいで推移するのかを示さなければならない。

売上高が決まれば、あとは「売上総利益率」や「販売費及び一般管理費」の予測を立てることによって「営業損益」の金額が確定する。

もう一つ重要なことは、キャッシュフロー（CF）の把握である。長期借入金の返済財源を把握する場合に、「当期純利益＋減価償却費＝返済財源」の算式が便宜的に使われる。もとよりこれは、正式なCFではない。

以下に、筆者がよく使う「経営計画書」のフォーマットを示して、本稿の締めくくりとする。「損益予想」と「資金収支予想」を一表にまとめたものである。

(表6) 「収支計画書」(筆者作成) (単位：千円)

	H23実績	H24計画	H25計画	H26計画
売上高	98,000	100,000		
売上原価	73,500	74,000		
売上総利益	24,500	26,000		
(〃 率)	(25.0%)	(26.0%)		
販売費・管理費	20,500	21,000		
営業利益	4,000	5,000		
営業外収益	1,000	500		
営業外費用	2,000	2,000		
経常利益	3,000	3,500		
税引前純利益	3,000	3,500		
法人税等	1,200	1,400		
当期純利益 (A)	1,800	2,100		
減価償却費 (B)	1,200	1,100		
返済原資 (A+B)	3,000	3,200		
返済予定額	2,500	2,500		
正味資金余裕	500	700		

※25年度以降は省略。

(以上)

East Japan Earthquake and Small and Medium Enterprise Management

Takeshi Miya

1. Director of Nippon Keieishindangakkai, and Chairman of Touhoku Section, Iwate

2. Chairman of General Corporation Iwate Prefecture Small and Medium

Management Consultants Association, Iwate

e-mail: miyamiya@ictnet.ne.jp

Abstract: Due to the Great East Japan Earthquake, many small and medium sized enterprises in the coastal area of Iwate Prefecture, having their offices washed away, received a heavy blow. While concurring with small and medium businesses trying to revive from an unprecedented catastrophe, I realized once again, that we must comprehend small and medium sized business management from various viewpoints. I would like to report and suggest on that.

Key Words: *One-stop consultation meeting* *Past management performance*
Management stance of manager *The reliability of management plan*

お わ り に

東日本大震災から、間もなく 2 年が経とうとしているが、被災地の復旧・復興がなかなか進まない。

「高台移転の用地が決まらない」「もともと適地が少ないので、地価が高騰している」「まちづくりの基本計画が決まっても、住民との合意が得られない」「まちづくりの合意が得られないと、中心商店街の場所も決まらない」などなど、問題山積である。

そんな中で、われわれ中小企業診断士はそれぞれの立場で、被災地の生活者や中小企業経営者などと向き合ってきた。国や県も市町村も、被災地に向けて、精いっぱい予算措置を講じ、努力していることは言うまでもない。

しかし、「はじめに」でも述べたように、ネックになっているのは「マンパワー不足」である。道路を拡幅する・嵩上げするといっても、設計図を引く役所の技術系職員や、用地交渉する職員も不足だ。中には、土地の所有者が不明な土地や、数代にわたって相続手続きが放置されている土地もある。担保設定の解除も問題になる。これらを、一つひとつ解決していくには、それなりに人も金も時間も必要だ。もちろん建設業者など民間側のマンパワー不足も深刻である。

今後どれだけの時間がかかるか予測もつかないが、われわれ中小企業診断士に課せられた使命を着実に果たしていきたいと思っている。

昨年 3 月に、社団法人中小企業診断協会岩手県支部（当時）が、「被災中小企業の復旧・復興支援に係る貢献者」として、経済産業大臣から栄えある表彰を受けた。たいへん名誉なことだと思っている（表彰状は次ページ）。これも、各会員が被災地に真摯に向き合ってきた実績が認められたものであり、会長として、あらためて会員各位に感謝申し上げたい。

最後になったが、本論の末尾に掲載させていただいた【参考】の原稿は、昨年 9 月に北海道大学キャンパスを会場に開催された日本経営診断学会第 45 回大会において、筆者が学会理事・東北部会長の立場で講演したときに使用した「予稿」に若干手を加えたものである。学会の論考等のフォーマットとしても参考になると思い、掲載した。

今後も、中小企業診断士としての使命を果たしていくことをお誓いして、本報告書の締めくくりといたしたい。

平成 25 年 1 月

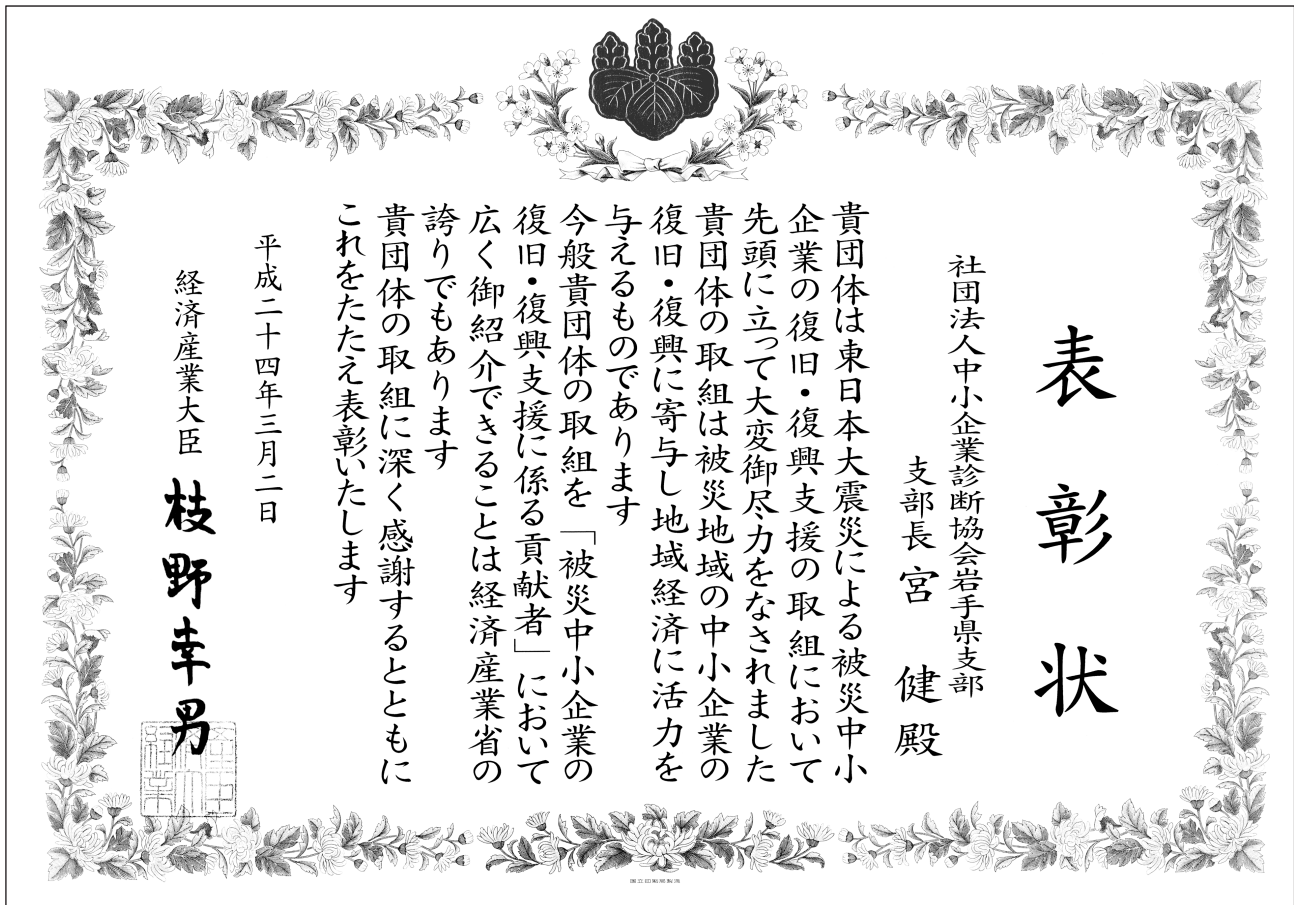
一般社団法人岩手県中小企業診断士協会

平成 24 年度調査研究委員会

委員長 宮 健

◎これまでに「調査研究報告書」で取り上げてきたテーマ

年 度	テ ィ マ
平成 15 年度	「商店街活性化に関わる大学生たち」に関する調査研究
平成 16 年度	「岩手のNPOの実態」に関する調査研究
平成 17 年度	「開業 20 年を迎える盛岡手づくり村」に関する調査研究
平成 18 年度	「岩手県内 13 市（14 地区）の中心市街地活性化」に関する調査研究
平成 19 年度	岩手県の「農林水産物・日本一」に関する調査研究
平成 20 年度	岩手県の「障害者工賃倍増 5 か年計画」に関する調査研究
平成 21 年度	岩手県内の「農商工連携」事例に関する調査研究
平成 22 年度	岩手県内の「 ^{いち} 市”の開催事例」に関する調査研究
平成 23 年度	東日本大震災に中小企業診断士はどう対応したかに関する調査研究



平成 24 年度 マスターセンター補助事業
被災企業に対しての診断・支援マニュアルの研究開発に
関する調査研究報告書

2013 年 1 月発行

編集・発行：(一社)岩手県中小企業診断士協会
会長 宮 健

〒020-0023 盛岡市肴町4-5
岩手県中小企業団体中央会内
Tel (019) 624-1363 Fax (019) 624-1266

印刷・製本：(有)セーコー印刷

〒020-0877 盛岡市下ノ橋町2-23