

平成26年度「調査・研究事業」

中小企業診断士による「ルーションシップ・バンキング

支援手法の研究開発

— 「ミラサポ」を活用した金融機関との共同事業 —

報 告 書

平成 27 年2月

一般社団法人 中小企業診断協会

はじめに

中小企業金融は中小企業政策の中でもかなり大きな部分を占める。特に零細企業にとって、信金・信組によるリレーションシップ・バンキングは“命綱”的存在になっており、リレーションシップ・バンキングに支えられている企業数は全体のほぼ大半を占めていると予想される。しかしながら昨今の我が国の金融事情下においては、信金・信組にとってもリレーションシップ・バンキングは命綱であって、正に「金融機関の経営もこうした零細企業の経営意欲に支えられている」と言っても過言ではない。

これまでの中小企業金融政策は、どちらかという「企業側の意欲」に目を向けたものが主体であったように思う。したがって、中小企業診断士も企業の側に立って創業・革新・再生の支援を行ってきた。しかし、意欲の有る事業者は全体のごく僅かであり、そのことが診断士の活躍できる職域を狭くしているのも事実である。

そうした中、一昨年(平成 25)政府が打ち出した「中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業(通称『ミラサポ』)」は、「金融機関側に立った中小企業支援策」としての性格を持ち、これまでに無い画期的な視点を取り入れた施策として注目したい。しかしこの施策が実を挙げるには、金融機関側の「強い意志」と「リーダーシップ」が不可欠であり、どれほどの金融機関がこの施策を使いこなせるか疑問である。なぜなら、その専門家派遣事業においては「金融機関が主体的に外部専門家を活用する」ことが前提になっており、従来の「外部専門家に企業の経営改善を委託する」スタンスとは全く異なるからである。いわば、「傘下企業の経営改善は金融機関自身の問題であり、自分達で出来ない部分については外部専門家の力を借りれば良い」という政策意図に受け取れる。このことは、金融機関と共に、外部専門家である我々中小企業診断士の意識変革が迫られていることになる。診断士から見れば、極端に言って「顧客は事業者よりむしろ金融機関であり、最終的に金融機関の満足度を高めるコンサルティングをしなければならない。」ということになる。

「ミラサポ」の活用は、今後診断士がリレーションシップ・バンキング分野に職域の拡大を図っていく好機であり、金融機関と緊密な協力関係を結びながら傘下支援企業の経営改善に取り組んでいくための手法研究が望まれるところである。

目 次

はじめに	1
目 次	2
第1章 本調査・研究の趣旨および目的	5
第2章 過去に実施してきた支援の内容と問題点・課題	6
1. 過去に実施してきた支援の内容	6
2. 問題点・課題	9
(1) 金融機関側からの問題点・課題	9
(2) 中小企業診断士側からの問題点・課題	9
第3章 「ミラサポ」を活用した支援手法とその内容	11
1. 支援システムとしての必要条件	11
2. 「中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業（通称『ミラサポ』）」 の特徴	11
3. 金融機関と診断士側との協力関係の構築	11
(1) 協力関係構築の目標	12
(2) 協力関係構築のメリット	12
(3) 金融機関側の協力体制づくり	13
(4) 診断士側の協力体制づくり	13
第4章 「ミラサポ」を活用した支援手法の実践	16
1. 本共同事業の全体スキーム	16
2. アウトプット様式の企画	17
3. 房信への実施要領説明	17
4. 房信による対象案件の選定	20
5. 診断士への実施要領説明	20
6. 事業承継案件の特殊性	25
(1) 事業承継案件の特徴と対応方針	25
(2) 事業承継案件の振り分け	25
(3) 事業承継が関わる案件への対応の具体策	26
(4) 「事業承継型」報告書（ワークシート）の様式	26

(5) 事業承継研究会における共同事業の運営	28
7. 対象先に関する事前調査の実施	29
8. ミラサポ面談と事業者への説得	30
9. 課題解決のための目標設定と数値計画の策定	30
10. 実践段階において発生した事業承継案件の諸問題	31
第5章 実施したケースについての記録と評価	33
1. 研究事業員A（中小企業診断士）	33
ケース NO. 1～3	
2. 研究事業員B（中小企業診断士）	36
ケース NO. 4	
3. 研究事業員C（中小企業診断士）	38
ケース NO. 5～6	
4. 研究事業員D（中小企業診断士）	41
ケース NO. 7	
5. 研究事業員E（中小企業診断士）	42
ケース NO. 8～9	
6. 研究事業員F（中小企業診断士）	44
ケース NO. 10～11	
7. 研究事業員G（中小企業診断士）	46
ケース NO. 12～13	
8. 研究事業員H（中小企業診断士）	49
ケース NO. 14	
おわりに	51

【添付資料】

1. 調査報告書(様式)・・・一般様式
 A表、 B表、 C表
2. 調査報告書(様式)・・・事業承継様式
 A1表、 A2表、 A3表、 B表、 C表

第1章 本調査・研究の趣旨および目的

千葉県中小企業診断士協会（以下「協会」と略す）は、外房地域を営業拠点とする「房総信用組合（以下「房信」と略す）」と平成19年4月に「中小企業支援のための連携の協力推進に係る協定書」を締結し、以来提携関係にあって共同事業を推進してきた。房信としても「当協会との共同事業によるリレーションシップ・バンキングの推進」を毎年ディスクローズしている。平成19年「経営課題発掘調査事業」を房信に提案し、以来新たなニーズへの対応を行いつつ房信の融資先企業（以下「先」と略す）に対する支援先の発掘および支援を含むフォローを実施してきた経緯が有る。なお「経営課題発掘調査事業」については「リレーションシップ・バンキングにおける中小企業診断士の役割（平成20年度マスターセンター補助・調査事業）」においてその手法と実践について発表した。

一昨年（平成25年）「中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業（通称『ミラサポ』）」が開始され、当事業を活用した新たな支援の手法を模索してきたが、昨年（平成26年）になって当協会がプラットフォーム（千葉ビジネス応援センター）の代表機関として認可されたので、早速「房信を専門家派遣の構成機関とする支援の在り方」を提案し、実施の運びとなった。

リレーションシップ・バンキング対象先企業の経営課題は、事業再生・経営革新・事業承継が渾然一体となったものが多く、通常ミラサポで規定された3回の専門家派遣で支援できる内容は極めて限られると思いがちである。しかし、本調査・研究は、ミラサポに適した新たな手法を開発し、金融機関との共同事業として実施することにより、かなりの成果を挙げ得ることを実証しようとするものである。

第2章 過去に実施してきた支援の内容と問題点・課題

1. 過去に実施してきた支援の内容

平成20年度の共同事業として「経営課題発掘調査事業」を実施して以来5ヵ年が経過した。その間「経営課題発掘調査事業」の新たな対象先企業を増やしていく一方で、いわゆる「債務者区分のランク・アップ」を目的とした業績不振企業に対する経営改善のための取組みも共同事業の対象に含まれるようになっていった。そうした先については、担当の診断士が現場に赴き、主として事業主との面談を通じて一般の診断手法（調査→分析→提言）に則った経営診断を実施することになる。当初は1日程度の経営相談で済ませようとしたが、先方の事情によっては抜本的経営改善計画の策定/見直しのため数日以上に亘る支援が必要なケースも出てきた。そこで、年度初めに支援先を選定していただくにあたって、主に房信サイドの予算的な制約から、新たな支援先も含めて以下の3つの括りに分け、極力同一企業については段階的に実施していただくようにしていった。こうした共同事業の方向性は平成22年度から漸次自然発生的に出てきたのであるが、ここでは例として平成24年における提案書を参考に掲載させていただく。…この年、平成24年5月には（社）中小企業診断協会が公益法人改革によって支部ごとに独立し、千葉県支部は「（一社）千葉県中小企業診断士協会」に改組されるのを機に、それまで実施してきた各種共同事業を一連の総合的施策として集大成し房信に提案したものである。

房総信用組合との平成24年度共同事業の計画について（案）

平成24年3月28日

中小企業診断協会千葉県支部 リレバン(経営支援)研究会
代表幹事 新井将平

1. 現状の問題点および今後の対応

これまで、房信組合傘下の企業が（債務者区分の）ランク・アップを図れることを目標に、（特に初めての）事業者には気付きを与え、自助努力を促すと共に、自ら経営改善計画書を作成できるよう指導するよう努めて参りましたが、対象となった「要注意先」事業者には、共通して以下のような問題点があるように感じております。

- ① 危機感の欠如 … 累損や債務超過を放置し、抜本的な経営改善努力を怠る。
- ② 房信への過剰依存・金融支援を当然と思い、改善指導を受けることを忌避する。
- ③ 対応の遅れ…(房信も)問題ある事業者に対し厳しい態度で臨むことが出来ないでいる。

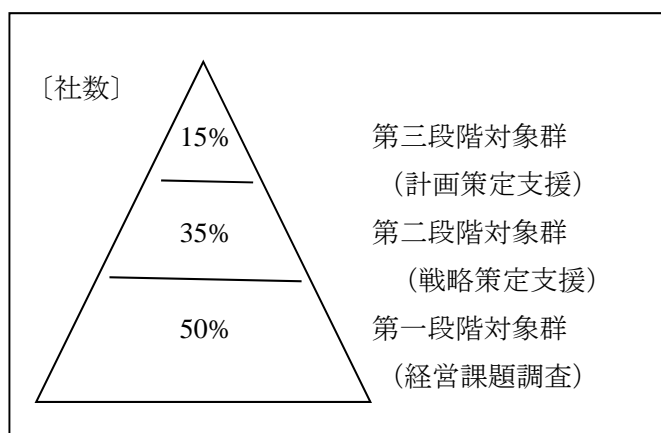
したがって、（事業者、房信、診断士三者にとっての）今後の対応としては、

- 〈1〉自助努力の醸成 … 様々な機会を通じ、将来問題となる課題に早く気付かせる。
- 〈2〉経営診断の義務付け…少なくとも、現状を正しく認識し、経営戦略を持たせる。

〈3〉 経営改善計画書の作成とフォローアップ・・・ 戦略を数値化し、事業者自身にフォローさせる。

2. 平成 24 年度共同事業の基本方針

- (1) ピラミッド型段階対応
(・・・費用対効果のメリット享受)
- (2) 無料経営相談会の活用
(・・・診断士協会自主事業の活用)
- (3) 房信と診断士の連携強化
(・・・対事業者には一身同体)
- (4) 事業者の経営管理能力強化
(・・・自己責任を持たせる)



3. 共同事業の具体的内容

(社) 中小企業診断協会の一般社団化に伴い、中小企業診断協会千葉県支部は「(一社) 千葉県中小企業診断士協会」として独立します。これに伴い、これまで本部事業であった「無料経営相談」は独自事業となり、以下の意図を持って拡大を考えております。

- ① 新たな経営診断案件発掘による支援先貢献・・・ 中小企業診断士の知名度向上
- ② 診断士の能力養成機会の提供・・・ 特に新規メンバー会員に対する訓練の場を提供したがって、従来に無い、新たな「無料経営相談」の事業形態を導入することで、房信の費用負担を極力少なくして最大の効果を上げることが可能になります。

- (1) 第一段階・狙い；「気付き」と「自助努力」の啓蒙、実施形態；「無料経営相談」
 - ① (従来形式の) 経営課題調査・事前のアンケート調査とショート・セミナーによるプレゼンテーション
 - ② (セミナー形式の) テーマ別研修会・開催日を指定した集団研修・講座テーマの例：「事業承継の進め方」「経営改善・革新塾」「資金繰り表の作り方」等
- (2) 第二段階・狙い；(企業独自の) 経営戦略策定、実施形態；(従来の) 房信負担事業
 - * 診断士が支援して「房信宛に事業者名で策定させる」。
- (3) 第三段階・狙い；戦略の実現によるランクアップ、実施形態；(従来の) 房信負担事業
 - * 第二段階と同じ趣旨で、事業者自身に策定させることでフォローが可能になる。
 - * 集団受講で事業者自身に管理技術を学ばせることにより無料経営相談化が可能

4. 診断士による支援作業のボリュームと(共同事業者としての) 房信の役割

第一段階～第三段階共に、原則「従来と同じ」と考えております。

(1) 第一段階

①〔経営課題調査〕

担当営業店舗長より規定の調査票を事前に頂戴し当方にて経営診断書を作成の上、対象先に対して約3時間のショート・セミナー（レクチャー）を行います。

②〔目的別経営セミナー&相談会/研修会〕

予め房信にて受講者を募集していただき、テーマ別に対象先を一堂に集めてレクチャーないし研修を行います。内容により1日～5日間程度のコース設定も可能。

(2) 第二段階・・・原則として第一段階実施済み企業を対象といたします。

対象先の事業所を訪問し、直面している現実の経営環境を調査、分析した上で戦略提言をアドバイスいたします。（その場でお話しし、後日事業者名での報告書案を事業者に提出します。）これを元に事業者が適宜手を加え、事業者と診断士の連名で報告書（正）を事業者経由房信に提出することといたします。

「過去3期分の決算書」など、事前に資料をいただけるならば、プレゼンと内容調整を含めて2日のボリュームとなります。

(3) 第三段階・・・原則として第二段階実施済み企業を対象といたします。

①〔事業所を訪問して個別に策定指導する場合〕

診断士が対象先を訪問し、（第二段階で策定した戦略を元に）事業者の意向を踏まえながら以下の内容の経営改善計画書案を策定して事業者に提出します。これを元に事業者が適宜手を加え、事業者と診断士の連名で経営計画書（正）を事業者経由房信に提出することといたします。

- 1) 現状分析（経営基本、マーケティング、財務、組織・人事）
- 2) 経営課題と改善策（経営理念・経営ビジョン、経営方針・目標、経営戦略）
- 3) 年次経営数値計画（損益計算書計画、貸借対照表計画、借入/返済計画）

（当先が営業赤字に陥っている場合には「赤字の解消」、債務超過に陥っている場合にはその改善、経営革新、事業承継などの具体的経営課題を抱えている場合にはそれら全てを総合的に漏れなく盛り込んだ実現可能な年次経営計画とします。）

「過去3期分の決算書」「経営診断報告書」その他計画策定に必要な資料を事前にいただけるならば、プレゼンと内容調整を含めて3日～8日（MAX）のボリュームとなります。（必要な日数によっては一部事業者負担とすることも考えられます。）

③〔房信の事業所で、診断士の指導の下、集団で経営計画書を策定する場合〕

無料経営相談の形態を採ることが出来ますので、房信の負担は僅かになります。

以上

2. 問題点・課題

融資先の経営支援を「金融機関である房信と外部機関である我々中小企業診断士との連携事業システム」として見た時、過去6年間に亘る実践経験を通じて、金融機関、診断士夫々の側において、以下のような運営面での問題点や課題が顕在化してきた。

(1) 金融機関側からの問題点・課題

融資先の経営支援についての最大のネックは、①「**融資先1社当たり**に掛けられる**費用負担の額が極めて限られている**」ということである。その最たるものが「**診断士への費用**」であるが、通常公的機関による専門家派遣の費用は5日間としても交通費を別として10万円~15万円が相場である。ところが、殆どの金融機関では特定の先に対して支援金を費消することは原則として禁止されている。そうした行為が著しく融資先(・信用組合の場合は出資者でもある)の平等性を阻害することになるからである。かと言って、②「**診断士への費用を事業者から引出すこともこれまた難しい**。」経営改善の場合、「事業者は第三者機関であるコンサルタントの介入を歓迎しない」のが通例であり、たとえそれを受け容れたとしても、金融機関の求めに応じた結果であって ③「**支援を必要とするような事業者が自らの出費によって支援を受け容れることは殆ど期待できない**」からである。

次に金融機関内部の問題である。改善を必要とする先は通常担当の支店が手を焼いている事業者であって、事業者への説得はおろか日常の接触の中から必要な経営情報を収集することさえ難しくなっているところが多い。④「**そうした先を改善対象の席に着かせるには金融機関の本部としても支店に対して相当な支援策を講じなければならない**。」

更に当該事業の実効性に関する評価と対応の問題である。⑤「**数多くの支援対象先の中には、再三に亘る支援にも拘わらず経営実績の向上が見られない先も出ている**」のも事実である。こうした先に対しては、より突っ込んだ厳しい支援を行っていく必要があるのであるが、その為の費用の捻出を含めて「**経営改善の実効性を高めるための新たな手法の開発**」が課題となる。

(2) 中小企業診断士側からの問題点・課題

「経営支援のための費用の確保」については、まずは極力政策資金を活用して謝金に充てることを考えてきた。しかし、①「**通常の政策資金は目的が限定されている為に使い勝手が極めて悪い**」ことが問題点として挙げられる。金融機関が対象とする支援先は専ら売上業績の悪化による赤字/債務超過の企業であって、業績悪化の原因は経営診断によって精査してみないと特定できないところが殆どであり、診断する以前に原因や改善目標を特定しなければならない通常の政策資金は活用ができないからである。また、中にはワンストップ型の政策資金もあるが、通常1~2回の訪問が限度であり、業種や派遣できる専門家の要件が限られているためにこれまた使い

勝手が悪い。(…それでも活用できるものについては極力活用してきた。)

次に「金融機関との協力体制」である。②「支援先事業者と担当支店との関係がうまくいっていない場合には診断士の努力が徒労に終わることが多い。」これは、自助努力の意思が有る「第一段階の経営課題調査を対象とした先」ではあり得ないことであるが、第二段階、第三段階の対象先になると、支援先側の事業者を受け容れ体勢が出来ていないため、診断士の訪問を避ける行動が表れたり、たとえ面会に応じたとしても「事業者への説得を診断士が押し付けられる」結果になり、その後の「支店によるフォローアップ活動」に繋がっていかないからである。

更に診断士の派遣体制にも問題点や課題がある。先ず、稀ではあるが、③「支援先の中には事業者と担当診断士との意見の不一致が解消されない場合がある。」原因については一概に特定することは出来ないのであるが、最終的には診断士側で解決しなければならない問題であると考えている。当面の対策としては担当診断士の配員を工夫する以外に無いが、「『新規派遣要員の確保と養成』を含めて、『ミス・マッチングのリスクを最小限にする派遣システムの構築』を図る」ことが課題である。特に当該共同事業を「長期間に亘る永続的な事業」と見做すならば、「『一定の品質を確保する為の仕組み』と同時に『担当する診断士自身のレベル・アップを図る仕組み』が盛り込まれていなければならない」と考える。そのため、対象案件を第一段階から第三段階に分けて、支援内容ならびに支援手法を峻別すると共に、夫々の段階に応じたキャリアの診断士を担当に配置するようにしている。例えば第一段階である「経営課題発掘調査とプレゼンテーション(ショート・セミナー)」は、あくまで「事業者自身の管理能力のレベルアップを図る」ことに狙いがあり、「現場で現実にはどのような対応をするのが良いか？」というテーマとは別問題である。従って、プレゼンの際にたとえ事業者から相談を持ち掛けられたとしても、その場で具体的な経営事象についての個別相談に入ることは意識的に避けるようにしてきた。それは以下の2つの理由からである。(1)「経営課題発掘調査」のプレゼンテーションの場において事業者が語る経営実態は事業者自身の現状認識に基づいており、客観的な事業の実態とは異なる可能性がある。(…経営改善には一連の診断手法に基づく専門的な調査のプロセスが必要であり、事業者の言葉のみから安易な対策を導き出すことは避けなければならない。)(2)「経営課題発掘調査」は経営管理理論を易しく説明すれば足りるので、たとえコンサルティングの実績・経験が無くとも理論的分析や説得力有るプレゼンテーションの能力さえあれば確実にこなすことが可能である。しかし様々な要因が複雑に絡み合った現実の経営問題において適切な戦略を導き出すには客観的な経営診断が不可欠であり、事業者への説得についても専門的な経験と実績を有する診断士を担当させることが品質管理上是非とも必要となる。そこで、新規の研究会会員に対しては先ず第一段階での経験を積ませ、事業者への対応に自信が付いた段階で順次第二段階、第三段階に進ませるように努めると共に、本人が判断に迷うような場合には、研究会の場において経験を積んだメンバーに随時相談出来るようにしている。しかし案件の数と研究会のメンバーの数が増えるにつれ、④「『どのような基準で診断士のランク付けを行うか?』というテーマを含めて『品質確保と能力養成のための組織的な管理運営』」が新たな課題になってくる。

第3章 「ミラサポ」を活用した支援手法とその内容

1. 支援システムとしての必要条件

ここで我々が志向する支援システムの必要条件を纏めてみたい。「支援先のランク・アップを図りたい金融機関」、「経営改善の意欲と能力に欠ける対象事業者」、「支援の為に金融機関から派遣される診断士」の三者が共同して永続的な経営改善活動を展開する為に必要とされる支援システムの条件は以下のとおりである。

- <1> 事業者にとって負担金が掛からずに経営改善が図れること
- <2> 金融機関にとって支援先の経営改善の一部始終を見届けることができること
- <3> 診断士側にとって品質管理と能力育成の機能を伴った永続的なシステムであること
(永続的なシステム運営を行うには診断士の評価等において納得性の高さが求められる)
- <4> 全体として「少ない費用で最大の効果を挙げられる」効率的なシステムであること

2. 「中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業（通称『ミラサポ』）」の特徴

一方一昨年来創設され運用開始となった「中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業（通称『ミラサポ』）」の専門家派遣事業は以下の特徴を有する政策資金である。

- <1> 金融機関を想定した認定支援機関が傘下の企業を主体的かつ永続的に管理・支援することを前提に置いている。（…ただし金融機関に対する助成金は支給されない）
- <2> 支援先の資金負担が無く、支援内容および目標も特定されない。（…「事業者が単独で解決できない経営課題を抱えている」ことのみが条件）
- <3> 派遣される専門家に支払える費用の上限額が比較的大きい。（…時間単価 5,000 円で 1 日 6 時間 (30,000 円) 1 社当たり 3 回まで、合計 90,000 円が上限額）
- <4> 金融機関が「専門家を推薦できる認定支援機関」と同じプラットフォームを組むことで、専門家側との永続的な連携関係を構築することができる。（…たとえば金融機関から専門家側に注文をつけることが容易であり、相互に知恵を出し合うことで支援業務の効率化を追求できる。）
- <5> 専門家派遣の運営に関わる金融機関の事務処理が発生するが、「支援ポータル・サイト」の活用により比較的軽微である。（…金融機関の自主運営が可能である。）

3. 金融機関と診断士側との協力関係の構築

上記の「ミラサポの特徴」が、我々の志向する「支援システムとしての必要条件」にマッチすることから、「ミラサポを用いて理想的な支援システムを実現するための協力関係を構築する」ことを考える。

(1) 協力関係構築の目標

ミラサポ活用の目標を以下のとおり設定する。

- ① ミラサポを最大限に活用して数値計画を含む支援先の改善計画策定までの全てを行う。
- ② そのため、金融機関(房信)はミラサポから専門家に支払える費用の上限額(18時間90,000円)の範囲内で(千葉県中小企業診断士協会が推薦する)専門家(診断士)を最大限に活用する。また診断士はその実現に向けて全面的な協力を惜しまない。
- ③ 計画策定後のフォローアップは金融機関(房信)が行うことを前提とする。

(2) 協力関係構築のメリット

ミラサポの特徴を生かした協力関係を構築することで以下のメリットが得られる。

ステップ		診断士側	金融機関
1	調査	支援先に関する必要な情報を金融機関を通じて入手することで作業の効率化が図れる。	診断士の調査に協力することで支援先の情報量が増える。
2	分析	金融機関との交流を通じ、金融機関の方針ならびに地域の特性を熟知し、情報蓄積を図ることで作業の効率化が図れる。	診断士との会話や診断報告から得られる新たな知見/ノウハウ(診断・改善手法など)を支援先の管理に活かせる。
3	戦略策定	支援先に対する金融スタンス(融資限界等)を加味することで、より実現可能性の高い戦略代替案の策定ができる。	診断士と一緒に支援先の戦略策定に加わることで選択する戦略のレパートリーが増える。(変化への対応力が増す。)
4	計画策定	金融機関から既存の計画資料を入手し、これを手直しすることで作業の効率化が図れる。	既存の計画資料を提供することで、計画の漏れ/修正箇所が明確になる。(フォローのポイントが分かる)
5	プレゼン	金融機関と同席することで事業者の決意を金融機関に確認して貰える。(計画の実効性が増す。)	診断士を同席させることで、「事業者への説得/借入金返済に向けた決意の引き出し」が可能になる。

6	フォローアップ	プレゼン時に金融機関を同席させることで、フォローアップ段階への引継ぎになる。	プレゼン時に診断士からフォローのポイントを聞き出すことで、フォローアップ作業の効率化が図れる。
---	---------	--	---

(3) 金融機関側の協力体制づくり

金融機関は上記のメリットを引出し上記の目標を達成するため以下の事項を実施する。

- ① 改善を必要とし、診断士の知見を活用するための重点支援企業を厳選する。
- ② 支援先の事業者には、専門家（診断士）の力を得て改善計画を策定することを十分に納得させる。（・改善の俎上に就かせる。）
- ③ 診断士の事前調査に全面的協力を行う。（・事前調査を行うことはフォロー・アップのノウハウを身に付けることにも繋がる。）
- ④ ミラサポの対象となる訪問日には、1日6時間を診断士と行動を共にし、協力の実を挙げる。（診断士を十二分に活用し、働かせる。）
- ⑤ 診断士から納得する診断結果を引き出し、フォロー・アップを確実なものとする。
- ⑥ 本部は、支援先の担当支店と連絡を密にしてミラサポに関するサイト管理（インプット）を行う。
- ⑦ 本部はまた、支援先の担当支店の活動を管理・監督し、支援先のランク・アップを確実なものとする。

(4) 診断士側の協力体制づくり

当該協力関係における診断士の役割は、通常「支援先の経営改善について戦略および実現のための計画案を策定し、それを事業者に納得させる」ことである。公的機関が実施している通常の専門家派遣であれば、この作業に最低5回～8回の訪問を要し、診断士への費用も相当な額にのぼる。その上、上記に設定した目標は、診断士にとってかなり厳しい条件を背負い込むことになる。しかし、リレバン研究会と房信とのこれまでの共同事業の経験の中から、「房信との共同事業については以下の特性がある」ことが分かっており、一般に想定される専門家派遣事業に比べて、かなりの簡素化を図れる可能性が見えてきた。

そこで、「ミラサポを最大限に活用しながら、上記に設定した目標を目指して出来るだけのことをしよう」との決意に至ったのである。

- ① 「事業者の意識/行動変革こそがアウトプットの中心課題(目的)である」との認識に立つ。
- ② 分厚い報告書の提示は求められない。（・したがって簡略化できる。）

- ③ 複数の金融機関が絡み合うことは無い。（…したがって調整のための作業も無い。）
- ④ 研究会は「相互研鑽による実力養成」を目的としており、研究会メンバーは、何よりも「診断実務経験の場（機会）」を求めている。（…報酬額を第一義的に考える者はいない。）

そうした状況の中、(1)「アウトプット品質の確保」、(2)「担当する診断士の調達と能力育成」、(3)「不満の無い公明正大な運営」を3本の柱に掲げて診断士側の協力体制づくりを行った。

(1) アウトプット品質の確保

- ① プラットフォームの代表機関として当協会が推薦する（担当させる）診断士は、案件ごとに研究会の幹事が責任を持って決める。（…一般案件については「リレバン研究会」、事業承継中心の案件については（リレバン研究会から分化した）「事業承継研究会」とし、両研究会は常時相互交流を図っている。）
- ② 担当させる診断士の力量（能力・経験）は研究会活動を通じて幹事が品定めをする。
- ③ 担当者が房信との接触を行った場合はその都度幹事に報告を入れる。
- ④ 月次に研究会を開催しており、進捗状況を確認すると共に、問題や課題が生じた場合は幹事と協議して直ちに善処を図る。
- ⑤ 「抜けの無い診断プロセスの実施」を確認するため、診断プロセスに基づいた簡単な報告書様式を定め、「事業主」、「房信（本部および担当支店）」、「研究会幹事」への作成・提出を担当診断士に義務付ける。

(2) 担当する診断士の調達と能力育成

- ① 診断士の力量は「過去に実施した（経営改善の）診断実務実績とその成果」および「房信との共同事業の経験もしくは当研究会活動の実績（房信特性への理解度）」から総合的に品定めを行う。（…実績主義の人選）
- ② 当協会の会員であれば研究会への入会を拒まない。ただし案件を担当させるについては1年程度の研究会活動（過去に実施した経営改善事例の発表、分科会における調査・研究活動など）の実績を求める。（…実績主義の新人育成）
- ③ 案件担当未経験の新規会員には、副担当者として正規の案件担当者に随行し、ミラサポ活動に参加することを認める。ただし、ミラサポ上は登録された案件担当者が全責任を負い、副担当者は原則として無報酬とする。ただし副担当者の交通費は実績に応じて研究会から支給する。（…新人育成目的の複数担当制）

(3) 不満の無い公明正大な運営

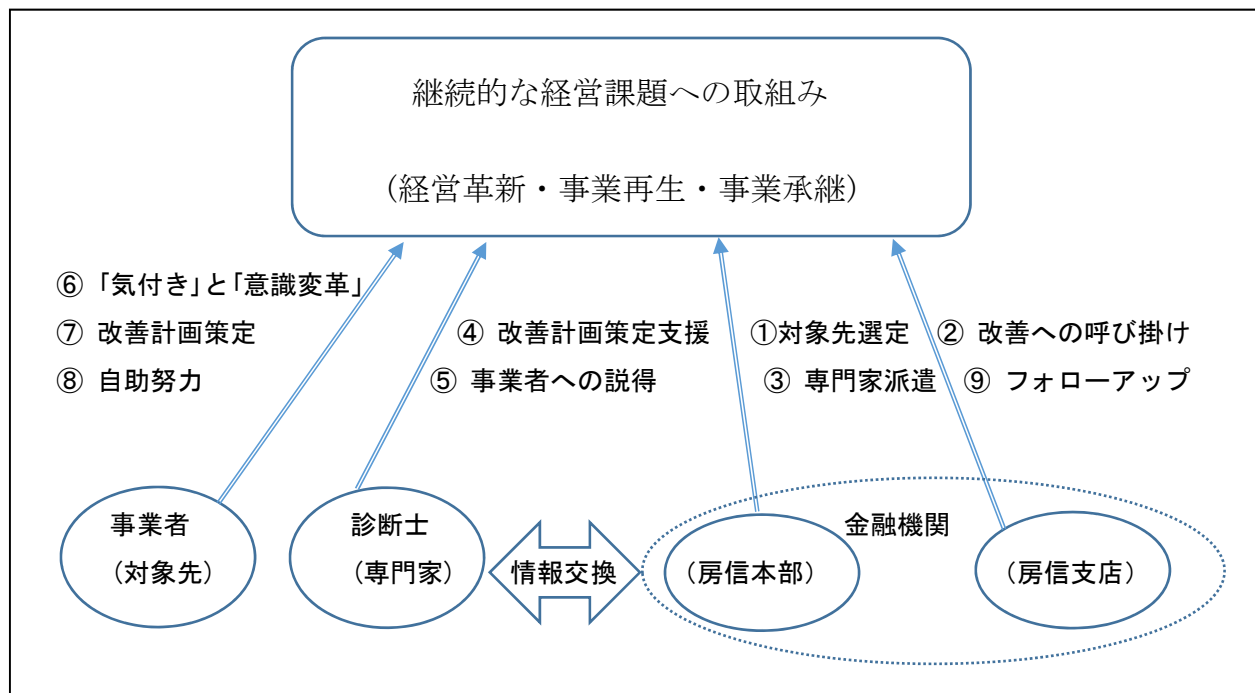
- ① 当該共同事業に伴って、「主として幹事が組織運営や営業活動を行なうための費用」や「副担当者に支払う交通費」を含めて、診断士側の管理費用が発生する。そのため、案件担当者はミラサポから得る謝金の中から一定割合（リレバン案件の場合20%程度）に相当する金

額を特別会費として研究会に納めていただく。

- ② 房信から派遣要請のあった案件については、担当希望者を集めての特別会合(非公開)を開催し、その席上で、全部の案件(業種、改善テーマ等)を公開した上、極力本人の希望を取り入れる形で、主担当者および副担当者をその場で決定する。
- ③ 主担当者がミラサポの制限回数(3回)を超えて訪問を行った場合、その分の交通費(のみ)を研究会から支給する。

第4章 「ミラサポ」を活用した支援手法の実践

1. 本共同事業の全体スキーム



実施事項		事業者	診断士	房信本部	房信支店	日程
1	ランク・アップに繋がる対象先の選定			○		～' 14.07 末
2	対象先事業主への(経営改善の)呼び掛け				○	～' 14.07 末
3	対象先の概要(課題等)の情報提供			○		～' 14.07 末
4	担当診断士の人選と推薦		○			～ 14.08 上
5	専門家派遣			○		～ 14.08 中～
6	対象先の内部環境調査と情報提供				○	～ 14.08 中～
7	対象先の外部環境調査		○			～ 14.08 中～
8	客観的な経営分析と戦略代替案の策定		○			～ 14.09 中～
9	支援方針の協議と情報の共有化		○		○	～ 14.09 中～
10	事業者への説得		○			～ 14.09 中～
11	事業者の「気付き」と「意識変革」	○				～ 14.09 中～
12	経営改善計画の策定	○	○			～ 14.10
13	報告書の作成		○			～ 14.11 末
14	事業者の継続的な自助努力	○				～ 14.11～
15	経営改善のフォロー・アップ				○	～ 14.11～

2. アウトプット様式の企画 … 添付資料参照

以下の諸点を考慮し、品質確保のためアウトプット様式の標準化を図った。

- ＜1＞ 問題点や課題を始めから特定しないよう（先入観を抱くことのないよう）、原則としてアウトプット様式を統一（一本化）した。
- ＜2＞ 診断の過程が分かるよう、「調査」「分析」「提言」夫々の標準様式を3枚に纏めた。
… ただし、始めから財産承継が課題になっている案件については、（主として技術的な理由で）様式を若干変えざるを得なかった。 別項「事業承継案件の特殊性」参照
- ＜3＞ 「調査」は、決算書類等から分かる客観的な内部情報に止め、極力房信に記入をお願いし、「丸秘の事前情報」として(事前に)担当診断士に提供していただけるようにした。
- ＜4＞ 「分析」は、外部環境分析をふまえたSWOT分析を中心に診断士が作成するものとし、房信傘下企業の特性に鑑み、特に「強みの強化」に繋がる分析に重点を置くようにした。
- ＜5＞ 「提言」は、経営革新を前提にした「戦略目標」と、「経営基本」「財務」「マーケティング」（および「事業承継」）夫々の方向性を明らかにする内容とし、診断士が事業者と協議の上作成することとした。
- ＜6＞ 「数値計画」と「アクション・プラン」については、既存の資料を手直しするなどにより流用できる場合が有ることを考え、様式自由とした。

STEP	ワークシートのタイトル(内容)	一般型	事業承継型
調査	経営改善に向けての現況報告	[A表]	[A 1表]
	被承継者の財産承継に向けての現況調査と方策		[B表]
分析	「事業の現状分析」と「強みの強化の方向性」の想定	[B表]	[A 2表]
提言	「目標とする事業領域」と「経営革新の方法」	[C表]	
	「目標とする事業領域」と「事業承継の方法」		[A 3表]
	事業承継計画（後継者候補内定後の承継計画）		[C表]

3. 房信への実施要領説明

実施に先立つ平成26年7月8日、房信本部に房信の各支店の代表者を集めていただき、「専門家派遣説明研修会」を以下のとおり開催した。（席上配布した資料を参考に掲載する）

講師： 千葉県中小企業診断士協会 リレバン研究会幹事 新井将平
千葉県中小企業診断士協会 事業承継研究会幹事 上田浩靖

内容： * 当プロジェクト(支援先の経営改善・事業承継)の趣旨・目的
* ミラサポ活用の方法（実施要領）

* 進め方と成果物（アウトプット）

房総信用組合との平成 26 年度共同事業
〔「ミラサポ」等を活用した融資先支援〕
の進め方について

平成 26 年 7 月 6 日

千葉県中小企業診断士協会 理事
経営支援研究会代表幹事 新井将平

1. 共同事業の前提とフレーム

(1) 房総信用組合のスタンス(目的)

- * 金融円滑化法終了後 1 年を経て、リスク企業も経営改善可能性の見極めを行う時期に来ている。（…可能性ある先については「早期黒字化の実現」「キャッシュ・フローの確保」が求められている。）
- * 地域密着型金融(リレバン)の施策として、「千葉県中小企業診断士協会との連携による経営改善支援」を前面に押し出している。
- * 「（認定支援機関である）房総信用組合の職員が（同じく認定支援機関である）千葉県中小企業診断士協会が派遣する専門家の支援を得て当事業を主体的に推進する」ことは「ミラサポ」の政策趣旨に合致している。

(2) ミラサポ活用のフレーム

- * 房総信用組合が「千葉県中小企業診断士協会を代表機関とする地域プラットフォーム（千葉ビジネス応援センター）」に加盟していただく。
- * 千葉県中小企業診断士協会は経営支援研究会を通して専門家派遣を行う。
- * 房信は支店ごとに対象案件(企業)を選定し、担当者を決めて事務処理機関(パソナ)への手続き（インプット）とフォロー（専門家との同行他）を行う。

2. 対象企業の選定と扱い(対応方法)

(1) 房総信用組合における対象企業の選別

- * 房総信用組合の各支店 1 件、本店と大きな支店は各 2 件を目安に対象先を選定していただく。
- * 案件は「革新/再生案件」と「承継案件」にニーズを分けて選定していただく。
（「再生案件」は、実抜計画どおりに再生が進まず、資金繰り難に陥っているリスク企業が対象になり、主として本部サイドから選定する。それに対し「承継案件」は、主として支店サイドからニーズのある先を選定する。）

(2) 対応のプロセスと振り分け

- * 「革新/再生案件」と「承継案件」の区別は絶対的なものではなく、ミラサポによる経営診断の前段で振り分け、区分を変更することがある。

- * ミラサポを用いた3回の支援の後、必要に応じて別の事業予算による支援に引き継ぐことがある。(ただし、「経営計画策定支援事業」等、多くが一部有償になるため、その場合には事業者の合意が不可欠となる。)

(3) アウトプット

- * ミラサポによる支援の「アウトプット」は別紙の様式とする。(表題は異なるが、同じ内容の部分については「再生案件」「承継案件」の様式を統一した。)
- * もし3回の訪問で時間的余裕があれば、改善計画の数値計画(策定または既存数値の修正)にまで踏み込むことがある。
- * 様式の一部は対象先の経営情報であり、支援に先立って事前に房信サイドにて調査していただく項目になっている。(…最近数年間の業績など)
- * 専門家としては、経営診断のプロセスにしたがい、事業主と協議しながら将来の方向性・戦略を固め、合意した結果を「アウトプット」様式に纏める。

3. 房総信用組合および千葉県中小企業診断士協会の受入れ体制

(1) 支援企業に対しては房総信用組合が主体的に運営主体となつていただく。

- * ミラサポの実施要領にしたがい、「専門家への派遣依頼要請(入力)」「専門家派遣時の同行」「(支援先企業に替わって)評価等の入力」をお願いする。
- * 共同事業として3回の訪問日を有効に活用するため、「支援先企業について事前の情報提供」「訪問前後の事前・事後の打合わせ」「訪問先事業主あるいは管理者等に対する説得、及び(要すれば)研修」を適宜組み入れていただく。

(2) 千葉県中小企業診断士協会を代表し「経営支援研究会」が専門家側の運営を行う。

- * 「経営支援研究会」には事業承継研究会とリレバン研究会が同じスタンスで参画し、両研究会が一体的に運営を行う。(どちらの研究会で受け持つかは、扱う案件の内容による。)
- * 案件を担当する専門家(…研究会所属の診断士でミラサポ上の認定を受けた者)は両研究会の幹事が斡旋する。
- * 一つの案件を正副2名の専門家に担当させることがある。(その場合でも、ミラサポ上は「正」のみが担当したことにする。)
- * 過去に当研究会で手掛けたことのある先が対象にあがった場合には担当者を替える。(…房総信用組合の希望による)

4. スケジュールと準備日程

	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
房信	選定	*説明会							
研究会	準備		ミラ	サポ			二次	対応	

4. 房信による対象案件の選定

7月末、房信本部から、計15件の案件が提示された。A4版1枚に「担当支店名」「企業名」「業種」「所在地」「経営状況・課題(概要)」「事業承継課題(有無)」が記載された一覧表で、各支店から1～2件、承継課題については各支店から、経営状況については本部から抽出し、支店の了解の下に選定されたものである。「中には破綻懸念先案件もあり」とのコメントがあった。業種は、土木/建設業4件、農業/園芸資材卸売業2件、小売業3件(ガス器具、家電、衣料品)、ホテル/旅館業2件、製酒業、運送業、クリーニング業、自動車修理販売業と多岐に及んでいる。経営課題は、いずれの案件も販売不振/連続赤字/債務超過のいずれかに該当し、事業承継課題については、「特になし」が6件で、残りは「後継者なし」「後継者の育成/承継時期」など何等かの課題を抱えているところが約半数に上った。

5. 診断士への実施要領説明

リレバンおよび事業承継研究会の幹事は協議し、房信からの提示を受けた15件の案件を、主たる経営課題から、リレバン案件8件、事業承継案件7件に振り分けた。その際、現経営者と後継者の年齢を房信から聞き出し、承継問題を優先させて経営改善に取り組むことが望ましいと思われた案件は事業承継案件に組み入れた。

平成26年8月5日、7日の両日、当プロジェクトへの参加を希望する研究会会員(全員診断士)を集めての実施要領説明会を開催し、夫々の研究会幹事から全体説明を行った後、お互い協議の上、案件表に基づいて正副担当を決定した。

その際全体説明のため配布した実施要領書を以下に掲載する。

「房信との平成26年度共同事業」実施要領

H26.8.5 リレバン研究会幹事 新井将平

1. 本協同事業のフレーム(前提)

- (1) 「認定支援機関である房信自体による融資先の経営支援」をサポートする。
 - 支援先企業と同時に(融資元である)房信の立場を十分に配慮する。—
- (2) 「ミラサポ(中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業)」を最大限に活用する狙いがある。
 - 3日18時間の助成枠を極力最大限に使い切る。—

- (3) 代表機関である「千葉県中小企業診断士協会」が推薦する専門家として行動する。
 — 「千葉県中小企業診断士協会」全体の信用を担っている。
- (4) 研究会活動として実践し、運営主体・責任共にリレバン・事業承継研究会が負う。
 — 研究会の目的は「相互研鑽による実力の涵養」にある。

2. 担当者(専門家)

- (1) 「主担当」と「副担当」の2名体制で一つの案件を担当する。
- (2) 「主担当」と「副担当」夫々の責任と役割および待遇

[注] リレバン案件の場合を示す。(事業承継案件の場合は多少異なる・後述)

	責任と役割	収入	交通費	実務証明	備考
主	ミラサポ上の専門家	○ (ミラサポ)	○ (ミラサポ)	○	ミラサポ 評価の対象
副	「見習い」 / 「補助者」	×	○ (研究会)	○	主担当への階梯

- (3) 案件別の「主担当」と「副担当」は研究会幹事が最終決定する。
- (4) 「主担当」の要件； 以下の要素を考慮して決める。

「専門家登録」「(当該実務の)キャリア・実績」「房信への理解(リレバン研究会活動)」

3. 運営費用の捻出

- (1) ミラサポ報酬(最大9万円)の20%分をリレバン研究会に特別会費として納入する。
- (2) 当該20%分は「運営管理費(含品質チェック)」と「副担当への交通費」に充てる。

4. 成果物(アウトプット)・・・「主担当」の評価対象項目となる

- (1) 経営診断(調査→分析→戦略提言)および(出来れば)「数値計画(の見直し)」まで
- (2) 事業者への意識変革の「働き掛け」「気付き」「必要な経営管理知識・ノウハウの付与」
- (3) 房信担当者への支援(「対象企業の経営指導要領」「フォローアップの要領」など)
- (4) 房信本部への報告(上記に関する報告書の作成)

5. 実施のプロセス

	実施項目	房信(本部)	事業者	房信(支店)	幹事	担当
1	(対象企業についての)調査票の入手	○→			○→	→○
2	(担当による)対象企業の事前調査		○⇔	⇔○←		←○
3	ミラサポ訪問および報告・費用請求		○⇔	⇔○⇔		⇔○

4	研究会での検討				○⇔	⇔○
5	訪問後の報告	○←	○←	○←	○←	←○

6. 各訪問日の標準スケジュール

日 時	場 所	実施事項	実施要領
ミラサポ訪問 以前 (事前訪問又は 企業訪問に先 立って)	房信 (支店)	房信担当者との 事前打合せ	① 詳細情報の聞き取りと確認 (決算書等の内容精査、社内事情等) ② 事前診断の結果報告 ③ 今後の方向性討議と確認 ④ 企業訪問の段取り (役割分担等)
ミラサポ訪問 日当日 (最大 6 時間・ 除昼食時間)	企業	事業所訪問 (房信担当者同行)	① 詳細情報の聞き取りと確認 (事前調査で不明確な事項) ② 診断結果報告と戦略提言 ③ 事業者の意思確認と説得 ④ 必要な管理知識の付与 (セミナー) ⑤ 次回訪問までの課題と実施方法
ミラサポ訪問 以後 (事後訪問又は 企業訪問の後)	房信 (支店)	房信担当者との 事後打合せ	① 「事業所訪問の効果」確認 ② 今後の方向性を再確認 (要すれば軌道修正する) ③ 次回訪問に向けての事前打合せ (事前調査事項、実施予定事項、日程等)
*企業訪問は 9:00~17:00 の間に実施する。(午前、午後、滞在時間は問わない)			

7. ミラサポ 3 回訪問の標準スケジュール

[注] リレバン案件の場合を示す。(事業承継案件の場合は多少異なる・後述)

	目 標	方 法
第 1 回訪問	方向性の確定	経営診断 (調査→分析→提言) による説得
第 2 回訪問	実施方法の決定	「アクション・プラン」の策定と経営管理手法の付与
第 3 回訪問	数値計画の策定	実抜計画があれば、これを見直し、確定する。

房総信用組合との平成 26 年度共同事業〔ミラサポ活用〕実施のポイント

H26. 8. 6 リレバン研究会 幹事 新井将平

1. 基本認識

- (1) 千葉県中小企業診断士協会を代表機関とする「地域プラットフォーム経由の専門家派遣」であることを十分理解し、房信のニーズを満たす支援を行う。
- (2) 支援対象は企業だけではない。（房信の本部・支店・担当者も対象である。）
- (3) 今後数年間に亘る「フォローアップ期間を通じた支援」である。（その場限りの対応をしない。）
- (4) 房信との「共同事業である」。（房信からの情報を極力活用する。）
- (5) ミラサポの上限である「3回、18時間」の機会を極力最大限に活用し、効率良く業務を行うことで、通常の2倍の効果を上げる。（こちらから房信にお願いし、企業や地域の事業環境について情報取得することで効率化が図れる。）
- (6) 支援先にとって「千葉県産業振興センター」に無いメリットのある支援を行う。（産振センターは良い意味でのコンペティターと考えられる。）
- (7) 支援先とその特質（小規模な個人企業が多い。事業者は決算書を読めない。房信への依存度が高い等）を十分理解しておく。（そのことで無駄なアウトプットを減らし、効率的な業務運びが出来る。）

2. 訪問時間と内容

- (1) 訪問日1日の時間を極力最大限に活用する。
- (2) 事前・事後における房信との打合せを必ず行い、内容充実を目指す。
- (3) 事業者との面談の最大目的は「経営者の意識を変革する」ことである。（「自助努力の喚起」であり、業績向上の実績に繋がる支援でなければならない。）
- (4) 業者との面談において「診断士用語（理論的概念を表す言葉）」は禁句とする。
- (5) 事業者との面談には、経営管理の「ショート・セミナー」の時間を採っていただく。
- (6) 「事業者が実施可能な」提言を行い、かつ事業者に納得させる。

3. アウトプット

- (1) 「調査—分析—提言」の診断プロセスに忠実に則ったものとする。
- (2) そのためアウトプットの標準様式を定める。
- (3) 原則として標準様式を事業者に埋めさせることはしない。（専門家自身が纏め上げ、その内容を事業者に納得させる。）
- (4) 標準様式に加えて「（事業者と房信が）フォロー・アップできるアクション・プラン」を付ける。（様式自由）

(5) 標準様式にサマリーを付けた「表書き」を付け、報告書とする。

4. プロセス

4-1 調査・分析段階（主として第1回訪問）

- (1) 調査段階は大方第1回訪問日前に済ませておき、当日確認する。
- (2) 企業の内部環境については、房信からの情報提供を求める。
- (3) 外部環境については事前に地域特性を調査しておく。（研究会の共通テーマとして）
- (4) 第1回訪問日当日は調査結果の確認・修正をすると共に、経営管理上の課題と「強み」「弱み」を探り、要すれば補強のための「ショート・セミナー」を実施する。
- (5) 要すれば事前に「経営課題調査」を活用する。（房信を通じて実施していただく。）

4-2 分析・提言段階（主として第2回訪問）

- (1) 事前に SWOT 分析を行い、その結果を事業者に説明し、複数の戦略提言を行う。
- (2) 複数の戦略提言の中から、事業者が実施できるものを選択させる。
- (3) 選択・決定した戦略についての「アクション・プラン」を事業者と一緒に策定する。

4-3 提言・数値計画策定段階（主として第3回訪問）

- (1) 「アクション・プラン」を確定すると共に、極力その結果を数値化する。
- (2) 過去に実抜計画が策定済みであればこれを見直す。
- (3) 数値計画は、「損益計算書」に加えて「資金計画表」があればなお望ましい。
- (4) 訪問前に数値計画案を策定しておき、当日これを説明して決定する。
- (5) 訪問後、決定・説明して納得を得た結果をアウト・プットとして「報告書」に纏め、房信本部および関係先に郵送する。

業務内容とプロセス [図示]

プロセス	調査→ 分析		分析→ 提言		提言→ 数値計画		フォローアップ
時系列	準備 [1]	訪問 [1]	準備 [2]	訪問 [2]	準備 [3]	訪問 [3]	事後処理
房 信	企業調査	強み強化		アクションP		計画修正	フォローアップ
	↓	↑		↑		↑	↑
専門家	環境分析	SWOT 分析	戦略策定	提 言	数値計画	プレゼン	報告書

6. 事業承継案件の特殊性

前節までは、「事業承継課題の無い経営改善」の場合を前提に話を進めてきた。前節までの経営支援の手法は経営革新と事業再生が中心であり、この場合を仮に「リレバン案件」と称する。しかしながら現実の経営問題には、これに事業承継問題が加わるケースが少なくない。この場合には、経営革新、事業再生に加えて事業承継の手法を駆使し、以上3つの課題を一体的に解決する必要がある。そのため、旧「経営支援研究会」では、平成21年に事業承継研究会を分離独立させ、専ら事業承継に係る専門的知識と実践的経営支援の手法研究に努めてきた。その結果、「中・長期的経営課題に事業承継が関わる場合には、事業承継を前提に据えた対応が望ましい。」との結論に達した。房信との関連では、平成25年11月22日、房総信用組合本部において、千葉県中小企業診断士協会「事業承継研究会」（幹事：上田浩靖）主催で房総信用組合との共催による「事業承継に向けての無料セミナー・相談会」を開催している。

以後、事業承継課題が加わる場合を「事業承継案件」と称する。この度のミラサポ活用においてもそのようなケースが含まれることを想定し、3回のミラサポ訪問を有効に使うため、「リレバン案件」と区別した支援対応を図ることとした。なお、事業承継の課題が存在する場合における経営革新・事業再生の在り方については、後継者に適した経営革新・事業再生の戦略を選択する場合と経営革新・事業再生の戦略を先に決め、その実現に適した後継者を選択する場合とがある。

当節では、前節までに述べた支援スキームの中で、特に「事業承継案件」において「リレバン案件」と異なる準備をしなければならなかった理由及び準備の具体的事項を「事業承継案件の特殊性」として以下に一括記載することとしたい。

(1) 事業承継案件の特徴と対応方針

事業承継は「経営主体の変更」であり、多少なりとも経営の根幹である経営理念（ヴィジョン）や経営方針の変更もしくは修正が避けられない。一方、事業承継を軌道にのせるには少なくとも5年以上の期間を有し、その間経営環境も変化するので、中・長期の経営戦略・経営計画が不可欠である。そのため、事業承継案件においては、現経営者よりも後継者を主軸において将来の経営戦略を立てる方が合理的である。

また、事業承継に伴う技術的課題として、株式や事業用資産の移転もしくは相続が避けて通れない。相続・贈与については、税務についての専門的知識が必要であり、税理士など他分野の専門家の力を借りなければならず、リレバン案件のように「一人の専門家（診断士）での担当」が難しくなる。

(2) 事業承継案件の振り分け

ある案件をリレバン案件として扱うか、事業承継案件として扱うかの判断を形式的に行なうことは難しい。多くの場合、現経営者の意識が現在の延長に止まっていて事業承継のニー

ズが顕在化し難いからである。そのような場合、ニーズが顕在化した時点でリレバン案件から事業承継案件に振り替えることになる。また、逆に事業承継案件として扱いたくとも、現経営者あるいは後継者候補の問題意識が顕在化しない為、リレバン案件として扱わざるを得ない場合もある。したがってこの区別は、理論的・技術的には明確にすべき問題ではあるが、支援の状況に応じて切り替えられるようにしておく必要がある。

(3) 事業承継が関わる案件への対応の具体策

① 調査・分析段階

事業承継を前提に考える場合、経営権（株式等）の移転を伴うようにしないと「名ばかりの承継」となって後継者の意欲も沸かない。そのため、株式を中心とした経営権の移転を並行して進める必要があり、特に中小企業の事業承継の場合は、実質債務超過でない限り「株式の評価」と「節税対策」が必要となる。「株式の評価」については相続の場合とM&Aの場合とは異なり、株式の相続税・贈与税評価を厳密に行なおうとすると税理士等の専門家の関与が必要になる。その場合には、対象企業の顧問税理士の関与を求めるか、事業承継研究会所属の税理士が関与することになる（実務を伴う場合は有料）。この場合、担当の中小企業診断士はプロジェクトのコーディネーターとして事業承継全体における税務の意義を理解しておく必要がある。

財産問題以外にも事業承継課題を扱うには微妙な事象を知っておかなければならない場合が往々にしてある。その最たるものが「家族経営における人間関係」であろう。多くの経営者は後継者候補を選びかねており、たとえ親族に後継者の候補がいても承継問題を切り出せない場合が少なくない。特に複数の候補者がいる場合には候補者同士で確執が始まる。したがって、こうした微妙な問題に対しては直接に経営者の口から聞き出す以外に方法は無く、経営者、債権者、専門家三者の「信頼関係の構築」が不可欠となる。

② 提言段階

事業承継を含む経営革新／事業再生の課題を一体的に解決しようとした場合、3回のミラサポ訪問をどう使うかが問題となる。後継者候補が明確になっている場合は、「事業承継を前提として経営革新／事業再生の課題に進む」ことになり、その場合には、経営革新や事業再生の具体的内容を明らかにし、更に後継者候補の育成や承継環境の整備等の課題に進むことができる。しかし、事業承継の課題があるにもかかわらず後継者候補が明確になっていない場合は、経営革新／事業再生の基本方針の実現にふさわしい事業承継の方法を選択する必要に迫られる。その場合、複数の後継者候補があるのであれば、その中から多面的な基準により絞り込むことになり、そうでなければ役員や従業員への承継やM&Aの検討が必要になってくる。したがって、次項で述べる「事業承継案件の報告書（提言を含む）」を作成する場合、上記の前提条件を明記しておく必要がある。

(4) 「事業承継型」報告書（ワークシート）の様式

前述の観点を踏まえたとき、当ミラサポ活用共同事業の報告書である事業承継用のワークシート（以下、「事業承継型」という）は、リレバン案件のワークシート（以下、「一般型」という）とは異なる部分が生じる。以下、「事業承継型」のワークシートについて、「一般型」との違いを踏まえて詳述する。

① 「一般型」と「事業承継型」との相違

「一般型」では「調査→分析→提言」の診断プロセスに則り、それぞれをA表（現況調査）、B表（事業の現状分析と強みの強化の方向性）、C表（目標とする事業領域と経営革新の方法）の3枚に纏めている。これに対し「事業承継型」では、調査段階に「財産承継計画のためのB表」、提言段階に「事業承継計画表のC表」が加わる。また、一般型のC表は事業承継型ではA3表（目標とする事業領域と事業承継の方法）となる。なお、事業承継型における調査段階のA1表、分析段階のA2表は、夫々一般型のA表、B表と同様の内容である。

② 「事業承継型」ワークシートにおけるストーリーの流れ

A1表では「現況の調査」と「課題の抽出」を目的としており、前者は企業の客観的な数値を、後者は、債権者から見た主観的な記述を求めている。A2表はSWOT分析の応用であり、外部環境分析を通じて事業の方向性を、経営資源の分析を通じて「強みの進化の方向性」を導き出す。A3表ではマーケットの動向を踏まえて「目標とする事業領域」を見定め、それへ向けての中長期経営戦略を策定し、それにふさわしい後継者候補を選びその育成の方針と承継環境整備の方針等（経営の承継の方針）を策定する…というストーリーで纏める。そのため、A3表では、「戦略目標」の内容を一般型より簡略化し、代わりに「経営の承継」の重要事項（後継者候補選定・後継者育成・承継環境整備等）に関する記述を求めている。また、B表では、上記の「経営の承継」を支える財産の承継の検討も併せて行う。C表では「経営の承継」と「財産の承継」の重要事項を承継時期に向けてスケジュールに落とし込み、事業承継計画表としてまとめ上げることになる。

ミラサポは最大限3回という制約もあり、事業承継型ワークシートでは、A3表で戦略目標とその課題・内容の検討から事業承継計画の作成に向かうことになり、経営革新・再生の数値計画にまで踏み込む構成にはなっていない。しかし、当事業承継用ワークシートで目指しているのは、あくまでも「実現可能な数値計画を想定した抜本的な経営革新・再生の土台の形成」である。

③ 「事業承継型」ワークシートの運用

事業承継は、対象先の人的資源を含めた内部資源の限界に制約される度合いが大きいので、その限界を無視して事業承継の方針を外部の専門家等が押し付けることはできない。現経営者と後継者候補の自発的な意思が基本となり、その意思を支えながら課題解決に向けて診断・助言・提言することが専門家の役割として必要である。こうした理由から、当事業承継用ワークシートは、できるだけ当事者（現経営者、後継者候補）自身

が作成にトライすることが重要であり、専門家の役割は、課題を整理し、当事者の納得が得られる全体最適の事業承継計画の作成にまで導くことである。

基本的には、「A1表」「A2表」「B表」「C表」は現経営者が後継者候補の意向を踏まえて作成することになるが、「A3表」は、後継者候補が現経営者の意向を踏まえながらも、主導的に作成することが望ましく、専門家はそれを積極的に支援すべきであるとする。そして、最後に、専門家は「提言」という形で「A3表」と「C表」（場合によっては「B表」）を完成させ、当事者の理解と納得性を高めることに貢献すべきである。なお、ワークシートの構成と項目立ては、既に述べたように対象企業の事情により柔軟に修正することが必要と考える。

(5) 事業承継研究会における共同事業の運営

事業承継研究会が事業承継案件に対して実施するミラサボ活用共同事業は、前述のリレバン研究会が定めた「房信との平成26年度共同事業実施要領」を原則とするが、事業承継研究会の事情により内容に若干の相違点が存在する。以下で、リレバン研究会との相違点に焦点を当てながら、事業承継研究会における当共同事業運営の仕組みを説明したい。

なお、当共同事業は、事業承継研究会としては初めての個別企業の診断事業であり、試行錯誤は致し方ないと考えている。そのため、リレバン研究会の新井幹事と事業承継研究会の上田幹事との共通認識として、当共同事業を運営するための仕組みにおいて、リレバン研究会と事業承継研究会の間で異なった部分があったとしても、仕組みの進化のためには致し方無いのではないかと…という申し合わせがあった。

① 案件担当者の役割と人選

原則として、主担当と副担当の2名で一つの事業承継案件を担当することにした。主担当はミラサボ登録上の専門家であり、成果品についての責任を持つことに変わりはないが、副担当は単なる見習いではなく、それなりの専門性を発揮する役割を担っていただくことを期待している。したがって、副担当には報酬を支払うことにしたが、ミラサボの制度上、謝金・交通費も主担当（専門家）の口座に全額振り込まれたため、副担当に対する報酬は主担当の謝金の一部を特別会費の形で再配分することにした。なお、主担当と副担当の人選は、ミラサボ専門家登録の有無と過去の研究会での実績、および「得意分野等」の自己申告と本人の希望に基づき、事業承継研究会幹事が決定するものとした。

副担当を選ぶことの意義については以下のように考えている。まず、事業承継課題の解決には「多面的な専門性」が求められ、一人で担当すること自体に限界がある。主担当と副担当がそれぞれの専門性を持って補完することが望ましく、副担当を無報酬の「見習い」と位置付けるよりも報酬有の「補佐役」と位置付ける方が副担当への動機付けになると考えた。また、今回は事業承継研究会として初めての個別診断事業であり、主担当も経験豊富とは言えない場合があり、副担当の専門性を活用しお互いに切磋琢磨することが望ましいので、敢えて副担当を「報酬有の補佐役」と位置づけることにした。また、副担当の中

には、その専門分野では主担当以上のノウハウを保有していながら諸般の事情で主担当になることができないといった事情があったことも理由の一つである。

② 運営費用の捻出

主担当宛に振り込まれた収入の27%（源泉徴収後の30%）を事業承継研究会に納付していただくこととした。納付された27%のうちの18%（源泉徴収後の20%）は副担当の収入に充当し、残り9%（源泉徴収後の10%）は副担当の交通費と窓口業務（渉外・事務等の経費）に充当する。

③ ミラサポ3回の標準スケジュール

事業承継案件の場合、事前調査を除くと訪問時の作業は以下のようになる。

- 第1日目： ・企業面談前後における房信との打ち合わせ。
・企業面談時における現況のヒアリング調査と課題抽出。
・企業へのワークシートの趣旨説明
・企業への宿題（「A2表」「A3表」への記入）の詳細説明
- 第2日目： ・企業面談前後における房信との打ち合わせ。
・企業への診断・助言によるワークシート「A2表」「A3表」の完成
・企業への宿題（「B表」「C表」への記入）の詳細説明
- 第3日目： ・企業面談前後における房信との打ち合わせ。
・企業への診断・助言によるワークシート「B表」「C表」の完成。
・計画実行へ向けての課題抽出および企業・房信への専門家からの提言

7. 対象先に関する事前調査の実施

実施要領の説明後、各案件担当は、主担当を中心に事前調査を開始した。まずは各案件の（リレバン案件用）「ワークシートA表」を幹事経由房信本部から入手し、それに基づいて各案件担当の支店長と連絡を取って情報の不足を補った。しかし、それでも補いきれず、過去の決算書を郵便等で取り寄せたり、直接支店に出向いてお話を聞くケースが多かった。

また、同時に企業への第1回ミラサポ訪問を打ち合わせたのが、房信、診断士共々ミラサポへの登録手続きに手間取り、またサイトへのインプット要領を飲み込むことに不慣れであったことから、第1回目の企業訪問は9月下旬から10月始めにずれ込んでしまった。しかし、そのことによって却って事前調査を十分に行なう余裕ができ、診断士独自で行なう外部環境調査に基づき、事業者と十分な話し合いが出来る素地にもなった。

なお、房信による派遣命令のミラサポ投入については、プラットフォームの代表機関である千葉県中小企業診断士協会から、案件を担当する診断士（専門家）を房信に通知し、これに基づき、インプットを房信本部で一括して行なうことにした。しかし、実施を急ぐ為にとった措置が却って本部、支店間の連絡不足を招き、企業への訪問予定日がミラサポ上にインプットされていなかったりする等の問題が発生した。しかし、第2回目の訪問からは、慣れたためかそうしたインプ

ット上のトラブルも急速に収束に向った。

8. ミラサポ面談と事業者への説得

各案件を担当する診断士にとって、「房信と診断士による事前協議」によって得られた十分な企業情報を持って事業者へのミラサポ訪問に臨めたことは、多くのケースにおいて事業者への説得に大きな効果をもたらした。

すなわち、経営改善に限って言えば、房信の持つ対象企業に関する内部情報は当該企業の内部環境をほぼ正確に伝えており、それと診断士の事前調査による外部環境分析の結果を合わせると、SWOT分析によって当該企業の方向性がほぼ決まってしまうのである。後は事業者との面談の場でそれを納得させ、現在採り得る最善の代替案を選ばせれば良いだけである。したがって理想的には、房信と診断士が情報共有を図ることにより、いわば調査・分析段階は事前準備において既に完了し、事業者とのミラサポ面談は、「事業者への提言と説得」に集中することが出来た。これに債権者である房信が同席することで、「事業者への働き掛け」には申し分の無い環境設定になる。多少とも改善意欲のある事業者であれば、その機会を利用して何とか打開を図りたいと決意を新たにするものであり、多くのケースにおいて実際そのように事が運んだ。しかし、中にはそうではないケースも僅かながら見られた。それは以下の理由によるものであった。

(1) 事業者に危機感が無い場合

赤字採算や債務超過に無頓着な事業者であり、常日頃「資金不足は房信から借りられる」との甘い見通しを持っている。多くがドンブリ勘定で、企業の採算や財務状況に対して盲目である。自信過剰で、従来の経営を変えようとしなない。こうした場合は事業者の説得が最も難しいケースとなる。

(2) 何等かの事情から事業者と房信との間に不信感がある場合

房信は当該企業の内部環境の把握に失敗しており、診断士が入っても事業者は企業の実態について口を割らない。相互不信から面談は儀式化し、改善案は当初から画餅に帰す。このような場合、先ずは房信と事業者との関係修復が前提となる。

(3) 診断士からの提言が事業者を受け容れられない場合

「診断士の力量不足」「事業者と診断士とのミスマッチ」等の理由から事業者への説得に失敗するケースである。多くは「事業者の能力を超えた提言内容」によって実行不可能となる。このような場合、担当する診断士の変更で対処することになる。

9. 課題解決のための目標設定と数値計画の策定

リレバン案件の場合、通常、経営改善の目標は「多大な融資資金の完済」にあり、「返済計画の策定」が最終目標とされる。ただし、今回の場合、房信単独融資の案件が殆どで、改善計画の内容について金融機関の調整を求められるケースは皆無であり、実際は「借入金返済に目処が

つく程度までの収益力回復」までが目標とされ、そのための「抜本的な経営革新と具体策の提言案画」が主たるテーマとなった。したがって、逆に、房信から「目標とする返済計画」を示していただくことで、「借入金返済が可能な事業計画を経営改善計画の目標する」ことが可能となった。またそのことは事業者に対する大きな説得材料にもなった。

実際のところ、目標となる返済計画は過去に出来ていて、そのとおりの事が進んでいないケースが多かった。計画数値の裏づけとなる具体的な事業改善計画が無かったり、環境変化によって可能と思われた売上目標が達成できなかったことが計画未達成の主たる理由である。したがって数値計画については、計画未達成の原因を究明し、経営改善を図るか、実現可能な事業計画を新たに立案して事業者をその気にさせることにより、当初計画の修正を施すことで多くの場合事足りた。

10. 実践段階において発生した事業承継案件の諸問題

房信本部から示された15件の案件のうち、当初7件を事業承継案件に振り分けたが、そのうち1件は支援先の事情（病气入院）により中止となり、1件は、現事業者から「後継者は一緒に働いており（経営方針についても）十分に納得しているので承継上の問題は無い」との申し出があつてリレバン案件に振り替えた。そのため最終的には5件を事業承継案件として取り扱うことになった。この5件（ケース No. 10～14）のうち、3件（ケース No. 10 およびケース No. 12）については3回のミラサポ訪問で当初に予定したアウトプットが得られたが、残り2件については残念ながら最終アウトプットまでには辿りつけなかった。原因の詳細については個々に異なり、第4章における夫々の項を参照願いたい。全般的に事業承継案件には、リレバン案件と異なり、共通して内在する支援上の問題点があるように思われた。それは、「事業承継課題に対する問題意識の希薄さ」に由来するものであり、今後、事業者、金融機関、外部専門家（中小企業診断士）の三者がこれに対してどのように協力し、対応していくべきかが課題として残された。以下、実践を通して抽出された幾つかのポイントについて感じた事項を記載し、今後の研究への参考としたい。

<1> 「支援を受け入れる企業側の心構え」を築く

コンサルティングは診断・助言による経営への支援である。金融機関にコンサルティング機能の拡充が求められているが、水を飲みたくない馬に水を飲ませることはできないように、支援を受け入れる心構えが企業側に無ければ、コンサルティング機能がいかに優れていても、その効果を発揮することができないのであって、事業承継案件は特にこの壁が厚いように思われる。したがって、まずはこの壁を薄くする為の努力が必要になる。「支援を受け入れる企業側の心構え」は、企業側から自発的に生まれてくるのが望ましいが、それが期待できない場合は何らかの強制力が必要である。さもなければ金融機関のコンサルティング機能は発揮できず、それを支援する専門家も有効に機能することが出来なくなるからである。今回のミラサポ案件の中にも、経営改善と事業承継の課題を抱えながら企

業側に支援を受け入れる自発的な心構えが乏しく、かつ金融機関側の条件変更に対応した企業側の義務（抜本的な経営改善計画の作成と実行）に対する自覚に乏しいためにコンサルティングの実が上がらない案件があった。このような企業については、専門家を介在させる以前の段階として、金融機関として改めて企業側に上記の「義務」を再認識させるための具体的な手立て（勧告等）を講じる必要があるように思われる。

また、客観的には事業承継課題の存在が認められるものの、目の前の短期的な経営課題に追われて現経営者がそれを意識しようとせず、支援課題に踏み込めなかった例があった。事業承継を軌道に乗せるには準備期間を含めると5年以上の期間がかかり、また突発的な事故・病気等に対する危機管理の観点から、一般的に、企業経営者は60～64歳には事業承継の準備を始め、65～69歳には具体的に事業承継計画を作成しその実施に着手し、70歳を越えたらすぐさま事業承継計画を遂行するのが望ましいとされる。事業承継の潜在的リスクに計画的に対処することが事業承継対応の本質であり、その潜在リスクが顕在化した時点で泥縄的な対応では成功する事業承継の確率は極めて低くなる。金融機関としては、融資先企業にこの認識を広く共有させ、自覚を促していただきたい。その意味で事業承継の課題を抱えた現経営者や後継者候補を対象にした「事業承継に向けての無料セミナー・相談会」の有効活用が期待される。

〈2〉「事業承継案件への多様なアプローチ」の活用

今回のミラサボ活用共同事業の事業承継案件では、相続税や贈与税の節税対策が問題となる企業は見られなかった。金融機関からの条件変更を受けていない正常先企業（優良企業）であっても、純資産の相続税評価額が大きい企業に対して円滑な事業承継を支援することもリレーションバンキングの目的の一つと考えられる。このような企業に対して、承継の支援を通じて経営革新に向わせることは、中長期的に金融機関の利益の源泉ともなるからである。また今回の対象の中には、後継者がおらず役員・従業員への承継やM&Aを課題とするような企業も見られなかった。そのような企業については、その企業価値を最大限に引き出すことができる外部の企業との提携やM&Aの可能性も含めて、早期の段階で状況打開の方策を検討することが望ましく、そうした観点から事業承継案件を選定することも今後は必要になろう。我々専門家としてもそのようなニーズに応えることができる体制と能力をさらに充実させるつもりである。

第5章 実施したケースについての記録と評価

1. 研究事業員A（中小企業診断士）

(1) ケース No. 1：家庭用ガス機器販売 従業員数5名

当社は地元資本の大手都市ガス（天然ガス）供給会社の傘下であり、数多くある代理店の一つとして周辺地域住民に対するガス機器販売とメインテナンスを業としている。比較的安定した業種なので、当初房信からいただいた資料（ワークシートA表）から察するところ業績悪化の陰には何か特別な事情があるように思われた。そこで、担当の支店長に電話で問い合わせると、「代理店同士の競争激化が主たる原因であり、特に打開策の無いまま地権者から店舗の移転を迫られていて、店舗新築のための融資が借入金に上乗せされる。」とのことであった。このまま直接事業者にお会いしても年間売上高に匹敵する借入金返済は難しいと判断したので、事前に副担当と一緒に支店長をお訪ねし、詳しい状況を調査した上でミラサボ訪問に入ることにした。

事前調査で明らかになったのは、当社に隣接する某特約店が多大な資本力により急激に販売シェアを伸ばしていることと、背景となっている「家庭用ガス機器市場における需要飽和と供給過剰現象」であった。某特約店をそれとなく訪ねてみると、広大なショールームがあり、大掛かりな内装工事や料理教室も併設していて、零細家族経営の当社としてこれに正面から対抗していくことは難しく、また得策ではないと判断した。そこで「一般家庭用以外の民生業務用に進出する」腹案を用意して第1回のミラサボ訪問に臨んだ。

第1回のミラサボ訪問には、支店長の他、事業者ご夫婦が参加された。事業者からは、一通り状況説明があり業績回復に向けての決意表明がなされたものの、新たな施策については何も聞かれなかった。そこで、当方から借入金返済に必要な売上高を示し、新たな市場を開拓する以外に途が無いことを訴えると共に、「民生業務用の市場を開拓してみてもどうか」と持ち掛けた。更に、「民生業務用にはサービス重視の経営を行っていく必要があること」「市場開拓のための営業活動が不可欠である」ことを述べ、家族経営であれば優位性があることも付け加えた。事業者としては想定外であったと見え、当初抵抗感を示したが、説得と新事業の構想と一緒に協議していくうち、当方の提案の方向性に対して合意を得るに至った。次回訪問までに具体案を考えて貰うことを宿題とし、当方としても市場規模等の調査を行うことを約束した。

約2週間後、第2回のミラサボ訪問を行った。事業者には市場調査の結果を事前に示し、当日は「戦略案の策定まで進める」ことを目標に置いた。事業者からは、当初より新市場開拓に向けての具体的な問題点と対応策についての話が聞かれ、それらの一つ一つについて協議を行うと共に、当方からも出来る限りのアドバイスを行った。心配された営業権についての障害も無く、「市場開拓のための営業活動」については、事業者から「暇を見出して計画的に介護施設等を訪問する」との前向きな意思表示が聞かれた。その結果、「民生業務用市場の開拓は実現可能性がある」ことを確認し、事業者には次回までに日程を含めたアクション・プランを考えて貰うことを宿題

に課した。またその間、当方では「当日協議した結果をワーク・シートB表に纏めること」を約束した。

店舗の移転を挟んで、第3回のミラサポ訪問を10日後に実施した。最終回なので、当日協議する予定であった「アクション・プラン（ワーク・シートC表）」を事前に纏めて用意した。その結果、当方からプレゼンテーションを行う形で話が進められたが、その内容について事業者からの反論は無かった。「ワーク・シートB表」は、SWOT分析から民生業務市場開拓の戦略案を導き出す理論的過程であり、事業者にとっては改めて納得が得られたようである。また、「ワーク・シートC表」は戦略遂行の為に実施すべき事項を列挙し時系列に纏めたものである。その中には事業者が想定していなかった項目もかなり含まれていたようであったが、そのことについては、「気がつかなかったことを指摘していただいた」との好感を持って受け入れてもらえたようであった。来期(平成28年3月期)を新市場開拓のステップとしてまずは「営業黒字の達成」、平成29年3月期を「返済資金を生み出せるキャッシュ・フローの達成」に置いた事業計画案についても「妥当な計画」として受け入れられ、事業者および支店長双方からこれを経営約束とする旨の合意が得られた。もしこの計画が実施に移され、売上の拡大に繋がるならば成功例になるとの感触を得ている。

(2) ケースNo.2： 土木建設業 従業員数6名

当社は主に戸建て住宅の基礎工事をゼネコンから受注している個人経営の土木建設業者であり、現社長は、21歳で父親から経営を引き継ぎ今年で15年目になる。旺盛な事業意欲はあるものの、年間売上高に匹敵する借入返済資金を賄える収益を得られずにいる。特に近年は利益率改善が出来ず、二期連続営業損失で債務超過に転落している。債権者である房総信用組合としては、企業と一緒にこうした状況を打破し、まずは黒字化、次には借入金返済に目処をつけるための支援を求めてきた。業績悪化の原因を探るため、事前に担当の支店長から過去5期分の決算書を取り寄せて財務分析を行なったところ、3年前に多大な外注を行なって受注拡大に走ったことが原因であることが分かった。

支店長同行の第1回目の訪問でその間の事情を聞いてみると、本業の粗利益率が低く抑えられているため、返済資金を生み出そうとすると能力以上に売上を増やさなければならないこと。また、現社長としては数年前から地盤改良の技術導入を行い事業の立上げを図ってきたが、本業に追われて注力できず、事業採算に乗るまでには至っていないことが明らかになった。そこで、既存事業は選別受注に徹する一方、新たな新規事業を育てていく方針を固め、次回訪問までに新事業の事業性を調査することにした。

1ヶ月後の第2回訪問は新規事業の事業性評価と事業立上げのための戦略立案を行なった。冒頭、現社長から「選別受注を実践したところ、その効果を実感した」とのコメントがあったが、キャッシュ・フローを生み出すには新規事業の立上げを

急がなければならない。当方の事前調査で潜在需要は十分にあることが分かったので、目標利益をあげるための商圈確定と営業開拓の具体的な方法について協議した。その結果、現社長から「営業活動準備の為3ヶ月間の時間的猶予を与えて欲しい」との提案があったので、支店長には返済猶予の延長をお願いし、現社長には次回訪問までにアクション・プランの作成を求めた。

第3回目の訪問では、打ち出された新規事業（地盤改良工事）開発の方向性と戦略展開の内容を理論的に確認し、その後資金繰りにも配慮しながら「黒字化に至る数値目標の設定」を行なった。更に、前回事業者に宿題として投げ掛けていた「アクション・プラン」を元に今後の行動計画を協議・確定し、「2期後に営業黒字を達成する」数値計画を策定した。戸建て住宅の地盤改良は流動化防止等の潜在ニーズは高いものの、それを顕在化させるには一工夫が必要であり、また当社が技術導入した地盤改良工事は一定の固定費が掛かる為、「纏まった量の受注が無いと採算に乗らない」という難しさがあった。そのため、営業開発には精力的な努力と1年あまりの立上げ期間が必要であり、その間一時的に業績は悪化する。この間の事情を関係者に納得させることが出来たことは収穫であると思っている。

(3) ケースNo.3：家電小売販売業 従業員数2名

当社は山間部にある人口7~8千人の地域を商圈に持つ、家族経営による家電製品の零細小売販売店である。28年前に現社長が創業し、家電製品の普及に乗って売上を伸ばしてきたが、近年は少子化による人口減少と家電専門大型店の進出により苦戦を強いられている。10数年前都市部に出店し撤退に追い込まれた経緯があり、現在債務超過の状態にある。借入資金で建てた自社ビルを大半を賃貸し、一角を店舗として営業しながら不動産収入と家電売上による利益で返済資金を賄っているが、房信としては当社の借入金返済能力に不安を抱いており、そのため家電売上拡大に向けた支援を要請してきた。事前に担当の支店長から過去5期分の決算書を取り寄せて財務分析を行なったところ、浮き沈みはあるが損益はほぼイーブンで、正常返済を行なっているが、その間の資金繰りを役員借入金で賄っていることが分かった。

第1回目の訪問では、支店長と共に社長から今後の経営方針をヒアリングし、合わせて経営診断のための資料収集を行った。その結果、当社は高齢者をターゲットとした家電製品全般に対する総合的なサービスに重点を置いた事業展開を行なっており、従来型の家電販売店とは異なる業態を目指していることが分かった。都市部へ出店して失敗した反省から、敢えて小商圈にこだわり、住民の信頼を勝ち取ることで厳しい経営環境下でも経営努力によって何とか返済資金の確保は出来ると見ていること。また、子息への承継時期を控えており、将来の明るい展望を持って引継ぎを行いたいと願っていることも窺いがい知れた。営業展開については、顧客の選別が出来ており、定期的なDMの発送や戸別訪問など、販促活動も行っている。採算性については不安があるが、地域一番店であるだけに、やり方次第では十分な潜在需要を掘り起こせる可能性を秘

めているとの感触を得た。しかし当社が志向している新たな家電販売・サービスの業態は、地域独自のもので前例が無く、事業性については当地域のマーケット調査が必要となる。そこで、「現社長が描く新しい業態の事業がどの程度の収益を生む可能性があるか」を診断して示すことで適切な支援ができるものと考えた。

第2回目の訪問では、事前に行なった商圈調査を基に、社長の基本的な戦略(市場深耕)を追認する形で以下の内容のアドバイスを具体的に行った。

- ① 小商圈では需要の変動に左右され易く、需要量は不足気味となるので、可能な範囲内で徐々に商圈拡大を図るべきである。
- ② 内装など商圈内の新たな需要を掘り起こして取り組むより、オール電化など専門分野で商圈拡大を図る方が将来の発展に繋がり、経営的に有効である。
- ③ 商圈拡大は、対象地域を絞り、目標を定めて計画的に行うのが効果的である。
- ④ 「折込みピラ」による新規顧客の開拓は有効であるが、セールス・ポイントを目立たせるなど、表現に工夫の余地がある。

社長としては、こうした内容は既に考慮していたとみえ、「自分の考えていることが専門家の分析結果と大きな隔たりが無いことが確認できた」とのコメントであった。当社が必要とする「人的能力という制約条件の下での商圈拡大」は二律背反的なところがあり、「守り」と「攻め」のバランスを上手にとりながら慎重に進めることが求められる。当方のアドバイスがこれから社長親子の経営行動にどの程度変化を与えられ得るかは未知数であるが、少なくとも「単独の顧客数や売上高の数字に客観的な裏づけを与えることが出来た」のではないかと思っている。(支店長は当社の借入金返済についてさほど心配しておらず、結果的に2回の専門家派遣で終了した。)

2. 研究事業員B(中小企業診断士)

(1) ケース No.4 : 建築業 従業員数3名

当社は創業以来40年以上の老舗の工務店である。千葉県産の木の家づくりを軸に「本物」志向の住宅を提供してきた。顧客の多様なニーズにきめ細かく対応する住まいづくりを通じて、地域の顧客からの信頼を獲得し、業歴を重ねてきた経緯がある。昨今の住宅業界は、消費税アップ前の駆け込み需要の反動や人口減少などから需要減傾向にあり厳しい事業環境が継続している。房信からいただいた資料によると、当社については、事業環境の厳しさ等からくる業績悪化に加え、多額の売掛金の回収不能分の発生により、資金繰り困難な状況にあるとのことであった。

事業者への訪問に先立ち、房信との事前打ち合わせを実施し、更なる情報収集と今後の進め方、経営改善の方向性についての摺り合わせ、共有化を図った。房信からの要望は、①当社の現況を打破し、黒字体質化への転換を図るための事業の方向性(戦略)の提言、アドバイス、及び、②当面する課題である資金繰り改善施策、売掛金回収促進施策について、踏み込んだ、実践的な支援、アドバイスを行って欲しいとのことであった。

これらの要望を受け、第1回目は、当社の現状の確認及び現状を踏まえた経営全般についての

問題点、課題についてのヒアリング、意見交換、アドバイスを行った。特に、当社の強み、弱みの把握に努めた。ヒアリング、意見交換を通じて、住宅市場環境及び当社事業の実態把握・分析と問題点・課題の抽出を行った。結果、当社は、施工技術や顧客基盤に強みを有しているものの、一方で、内部の事務、マネジメント体制面に、当初予想した以上の問題を抱えていることが判明した。そこで第2回目は、①当社の事業の方向性を提案するとともに、②売掛金管理を中心に事務、マネジメントについてさらに踏み込んだ実態を把握し、対応策をアドバイス、支援することにした。

第2回訪問では、当社の方向性について、SWOT分析から導いた複数の方向性（戦略メニュー）を提示し、事業者と意見交換を行った。意見交換の結果を踏まえ、当方として、「地域密着営業深耕によるリフォーム、建替え受注の拡大」を最重点課題に、当社がこれまで培ってきた強みを生かす方向での事業展開、方向性を提案した。本方向性については、事業者の意向とも合致していたことから、特に異論はなく基本的には受け入れられた。一方、事務、マネジメント体制については、事務のプロセスや管理の実態を個別に確認した結果、見積書作成、顧客との契約締結、請求書発行から入金管理、資金繰り管理に至るまで、業務が標準化されておらず、事務処理が滞っていることや、財務データ、事業管理データが整備されていない等の問題点が浮き彫りになった。現状は事業者が営業事務から経理業務まで全てを行っており、多忙さなどから機能不全の状態に近いと思われた。売掛金回収についても、工事の追加、変更時に、見積りを出していないかたり、契約を書面で取り交していないためトラブルが発生したケースも多く、事務、マネジメント体制の不備が、回収不能発生大きな要因になっていることも判明した。

最終回は、これまでに判明した当社の実態や内外環境を踏まえ、経営改善に向けた「実行すべき主要な、課題、施策」を総括的に提案した。第1に、「事務、マネジメント体制の整備」を最優先に取り組むよう提案した。具体的内容は、「年内を目標に事務要員を確保すること」と「事務処理フローの構築と定着化」である。要員確保については事業者も実施に向け努力することを確約してくれた。事務フローについては、当方にて当社の実情を踏まえた実行可能な事務フローの具体案を作成し提示した。事務要員確保後、本案をベースに事務処理の仕組みづくりを行うよう提案した。本施策については、房信とも打合せ、実行への十分なフォローをお願いし了解を得た。第2に、「住宅事業の強化、黒字化策」について、先に提案済みの「地域密着営業深耕によるリフォーム、建替え受注の拡大」を最重点課題に優先度をつけて諸施策を推進するよう提言した。実行すべき諸施策については、当方より行動に繋がるレベルまでブレイクダウンした諸施策案を提案した。なお、今回は、黒字化に向けての計数計画は策定しなかった。同様、諸施策推進についても実行すべき諸施策の提案までとし、そのアクションプランづくりまでは行わなかった。その理由は、当社の実情からは、まず、一定レベルの内部管理体制固めを迅速に行い、その上で具体的な計数計画づくり、アクションプランづくりを行う方向が望ましいと判断したからである。

3回のミラサポ支援を通じ、当社の方向性を示し、その戦略実行に踏み出せる迄の提案、支援は行ったと思っている。事業者にも、当方の提案を受け入れて頂いたと考えている。喫緊の課題

である事務、マネジメント体制の整備を早急に行い、実行に移して頂くよう要望したい。しかし、当社の実情は本提案を直ちに実行に移せるレベル、状況にはなく、今後、地道に取り組んでいただく必要がある。又、今回の提案は情報不足の中での提案であり、修正も必要になることも予測される。従って、当社については、今後のフォロー、事業者への意識付けが特に重要であり、房信が中心となり、外部から継続的に支援を行うことが必要と判断する。又、当社には現時点で承継者が存在しないことにも留意する必要がある。事業者は5年を目途に後継者を確保し、事業承継したいとの意向を持っているが、当社の実情を含め、極めて厳しい見通しと言わざるを得ない。経営改善の方向付けとともに事業の継続をどうするかも視野に入れた対策、支援が必要と思われる。

3. 研究事業員C（中小企業診断士）

(1) ケース No.5： レストラン・ホテル（ドッグラン施設等経営） 従業員数 26 名

当社は千葉県でも大規模でかつ複数のドッグラン施設を運営している一社である。以前はショートコースのゴルフ場を運営しており、ゴルフ客の宿泊需要を当て込んでホテルを建設したところ、バブル崩壊のあおりで利用者が減少して重荷になっていた。ゴルフ場を閉鎖して幾つかの業種を経、現在のドッグラン施設の運営にたどり着き、ようやく経営が安定し始めたところである。然しながら過去の設備投資に伴う借入金の返済負担が重く、ドッグラン施設の設備維持に十分な資金を投入出来なかったことから、ここ数年の入場者数は減少傾向を示し始めていた。

診断先企業を訪問する前に房信の支店に伺い、支店長から診断先企業の概要、沿革、業績、それに、診断先企業の経営者と房信が以前協議して纏めた資料「現状及び問題点と改善策」を提示してもらいながら細かに説明を受けた。当方が事前に調べた「業界や競合店の情報」を共有し、これに関した当方からの質問についても丁寧に回答していただいた。

診断先企業の課題は、表面的には売上の回復であるが、より根本的には、① 過大な借入金の処理の目途を立てること。② 老朽化した設備の維持・更新。③ 経営者・従業員を含めた全員の顧客志向・利益志向への意識改革。④ 税務署・市役所等の利害関係者との円滑な関係維持 があると察せられた。診断先企業への訪問日は支店長が診断先企業の経営者と交渉し、改めて設定することになり、決定され次第連絡を頂けることになった。

第1回目の訪問では、経営者（社長の娘婿の監査役が社長から経営を任されている）から会社の現状や沿革を説明して貰い、当方からの「財務」「労務」「組織」「売上」「経営上の課題」等に関する質問に答えて頂いた。また、経営者との面談の前に支店長の案内でドッグラン施設を一通り見学し、面談の後には、レストラン、ホテルの客室を経営者に案内していただいた。それによって、ドッグラン施設では「柵等の改修」、レストランでは「椅子・壁等の修理」、ホテルの客室では「クロスの破れ」等、設備の補修が十分になされていないことが見て取れた。さらに、「レストランのドリンクバー・コーナーを昼食時に従業員が利用している」等、従業員のプロ意識に欠ける行動も散見された。

2回目の訪問では、「1回目に経営者から説明を受けた内容」と「インターネット等で調べた業界や競合企業の情報」に基づいて、当方から経営者に、外部環境、すなわち、① ペット関連市場は微増傾向を示している。② ペットを飼っている世代は50代が一番多い。③ ドッグラン施設に法的規制は無い。④ 公共型ドッグランが増加している。⑤ 犬に課金するシステムを採用している施設が多い等、内部環境では、① 設備の老朽化が目につく。② 従業員全員が犬を飼っていることは素晴らしい。③ 借入金が過大である 等を説明し、経営者と現状認識を共有した。次に、SWOT分析に基づいて、今後の経営に活かしてもらおう提案、① 標的顧客を50代女性に定める。② 料理は50代女性を意識したものに変える。③ 料理メニューは「定番メニュー」「季節メニュー（3ヵ月毎に更新）」「セットメニュー」に集約してメニュー数を減らし、食材ロスと原価の低減を目指す。④ 朝礼は最低週1回実施して従業員に会社の方針・経営目標・イベント等を周知徹底させる。⑤ 従業員に名札を着用させてお客様から見られているという意識をもたせる。⑥ コスト削減の見地から出来るだけ従業員自ら設備の補修を行う、等を丁寧に説明した。更にこれらの提案について、「質問や実施にあたっての課題」「提案についての感想や実施の可能性についての意見」を積極的に求めたところ、経営者からは特に異論は出ず、当方の提案に対して“我が意を得たり”という感想を持ったようであった。

3回目の訪問では前2回の訪問を基に作成した診断報告書に基づく説明会とし、最終的な提案内容を説明して、「一つでも二つでも実施可能なものから手をつける」よう要請した。経営者は前向きに事業に取り組んでおり、当方の提案、例えば2回目の訪問で提案した「レストランのメニューは主な顧客である50才代女性を意識したものへ変更する」「料理のメニューを『定番メニュー』『季節メニュー』『セットメニュー』に変更する」等、出来るものから実施していた。

今回の診断報告書に盛られた提案は、「出来るだけ資金をかけずに売上を伸ばす方法」、「経営者や従業員の意識を改革し、行動に変化を起こさせ、成果に結び付ける手法」を主に記載した。直ぐに効果は期待できないが、続けることによって従業員が変わり、企業風土が良くなり、業績も連れて良くなり、税務署・市役所等の利害関係者の支援も受けやすくなる効果を狙っている。房信の支店長、担当者には、3回の訪問全てに同行して頂き、面談や施設見学がスムーズに運ぶよう気を使って頂くなど、報告書が実のあるものになるよう協力していただいた。

(2) ケース No.6： 旅館業 従業員数 15 名

当社は昔からの老舗旅館であるが、東日本大震災以来風評被害により売上の低下傾向が顕著となり、赤字業績の回復を図ることが課題であった。房信から診断先企業の簡潔な資料を入手していたので、事前に旅館のホームページや旅館業界についての調査報告書（日本政策金融公庫等）、旅行業界の実情（JTB等）や観光庁・千葉県・町のホームページで観光政策を調査した。その結果、旅館業界は施設の大きさが売上や稼働率に影響し、「規模の小さい旅館は建替資金の捻出や既存借入金の返済負担に苦慮している」姿が浮かび上がってきた。また、旅行需要については、「若者の旅行離れ」「一人旅の増加」「一世帯当たりの旅行費用の微増傾向」「観光庁は外国人旅行者を増加させ、千葉県は外国人旅

行客を呼び込む政策に重点を置いている」、当市の観光政策にも見るべきものはあったものの、「資金面で千葉県等に依存しているので施設の整備等新規投資は実現可能性や完成時期に課題が残る」との外部環境が明らかになった。

第1回の訪問で診断先企業に伺う前に、房信の担当支店に立寄り、診断先企業の概要、沿革、現状について詳しい説明を受けた。その際、房信が気にしている財務上の課題についても話があり、適切な解決案を提言して欲しい旨の要請を受けた。支店長、担当者同行のもと診断先企業を訪問したところ、経営者からは、自社だけでなく、業界動向についても幅広く情報を提供していただけた。業績悪化に関する点についても、①ホームページは一部の内容を除いて更新していない。②バブルの時に旅館を建替えたが、使い勝手が悪い。③地元の食材を使った料理を提供しているが、“はしり”は追わない。④接待需要が無くなったのが売上減少に響いている。等の事象が印象に残った。面談後は旅館の客室、宴会場、ホール、大浴場、ラウンジ、庭園等施設全体を経営者の案内で見学し、旅館の全体像を理解することができた。最後に決算書3期分の提出を依頼したところ、快く承諾して頂き、房信の支店に保管してある決算書3期分の写しを入手した。

2回目の訪問では当方から旅館の内部環境、外部環境について説明し、認識を共有した。SWOT分析に基づく提案、具体的には、① ホームページを定期的に更新する。② 地元の会食需要や日帰り客を取り込む。③ 眺望などで部屋毎の宿泊料金設定を差別化する。④ 一人旅客を積極的に受け入れる。③ 地元のイベントに連動した宿泊プランを企画する。等を行なったが、経営者からは前向きな反応が見られなかった。色々話を聞いていくうち、その原因が、「経営者の業務を任せられる人材がない上に、地元旅館組合や観光協会の対外活動も引き受けていて、経営者はこうした提案を実施する時間が取れない。」ということにあることが分かった。1回目の訪問で提供された決算書から「過大な役員借入金と未払費用の処理」の必要性が見て取れたので経営者にその旨を説明し、それらの原因等に付き聴取した。その結果、当方から処理策を提言することを申し入れ、了解を得た。

3回目の訪問では、最初に当方から、役員借入金・未払費用の処理案について以下の提言を行なった。未払費用については、①母親の役員報酬額をゼロ円にし、実際に支給している金額を未払費用の支払いにあてることで徐々に減らしていく。②一方、経営者の役員報酬は実際に支給している金額まで減額する。経営者の役員報酬額をゼロ円にしなかったのは将来受け取れる厚生年金の受給金額への影響を小さくする為である。これを一括で処理するには、① 会社が金融機関から借入する。② 借入した金額で未払費用を支払う。③ 経営者、母親は受け取った未払費用の全額を会社の増資資金に充てる。④ 会社は増資で得た資金で借入れ金を返済するという案が考えられるが、融資を実行してくれる金融機関の探索に難があることを説明した。役員借入金の処理案も未払費用の処理案と考え方は同じである。経営者は役員借入金、未払費用をどのように処理すべきか検討したことがあり、過去、顧問税理士にも相談したことがあったがうやむやになってしまったので、「今回の当方の提案を契機に再度税理士と相談する。」とのことであった。最終的な診断報告書を

“提案”に絞って説明し、出来るものから実施するよう依頼した。経営者は、多忙の為すぐには取り組んで頂けないようであるが、今後の経営について検討する際には是非ともこれらを参考にして頂きたいものである。房信の支店長には3回の訪問全てに同行して頂き、面談、施設見学がスムーズに行われるよう気を使って頂いた。改めて感謝する次第である。

4. 研究事業員D（中小企業診断士）

(1) ケース No.7： 小売業(衣料品) 従業員数4名

当社は、都市部にある衣料品店2店舗（A店およびB店）を、代表者夫妻の役員2名、その他パート2名で営んでいるほか、併せてタバコと自販機による飲食品販売およびマンション1棟を管理している。衣料品事業は、A店が母店となり、売上構成は学生衣料20%、肌着・靴下20%、売出し品20%、その他40%である。特徴は、おしゃれ、目新しいものなど、婦人用に強いことである。「品揃えを年寄りの女性向けに絞ってきたが、年寄りの女性が減っているので今秋から若者向けにする。そして少量仕入で在庫の回転を速める」とのことであった。販促は月2回のチラシ配布である。A店は、建坪約400坪の平屋建てで、広い店内は入口を開放しているので、酷暑でも生暖かく湿った空気が漂い、薄暗い。そして大量の商品が積み重ねやハンガー掛けで在庫されている。営業時間は9時～18時半で、主に代表者夫人が販売している。B店は、X市中心商店街の表道路に面した賃借店舗で、営業時間は10時～16時である。売り場は8坪で狭いが、少量の商品を見栄え良く陳列し、呼び込み販売をしている。パート2名が日替わりで勤務し、閉店後に当日の販売報告と翌日の商品補充のために、A店（母店）へ出向いている。飲食品事業は、タバコを、A店内のレジ横のケースで、代表者夫人が座って販売しているほか、A店のファサードの軒下に自販機（2台）を設置して清涼飲料を販売している。したがって衣料品事業が主体であるが、売上高は低下傾向にあり、前期は対前期比17%減であった。今期の売上高は3年前の70%の見込みである。前期末に社員1名が退職しているので売上は更に減少すると思われる。飲食品事業の今期売上見込は3年前と変わらずほぼ横ばい。不動産事業も、前期に賃貸マンションに退去者があったため、今期の賃料収入は3年前の70%の見込みである。今期の全社売上高は、3年前の67%の見込であり、営業損益は3年前とほぼ同額の赤字見込である。

財務管理の状況を現地調査したところ、事務処理を全て手作業で行っており、前期末の総勘定元帳は存在しなかった。商品在庫の推移は3年間殆ど変化していない。更に、商品在庫の内訳を調べたところ、3年前に税理士が作成した売価還元法の計算書があったのみで、前期末の在庫の内訳は不明であった。親族からの未収入金残高がH4年に急増していたので、その理由を尋ねたところ、「本人に聞いてみる」とのことであった。固定資産は、決算書と固定資産台帳との間で数百万円の食違いがあり、その上、平成4年取得の賃貸マンションの建物の簿価は、台帳に計上されていない。また資本構成については、7年前に死亡した代表者の母親名義の持株がその

ままになっており、同じく持株を所有している代表者の子供2名は何れも他社に勤務中で、どちらも事業承継する気は無く、承継についても問題を残している。

そこで課題として以下の点を指摘した。①衣料品事業については、B店でパート2名が通行人への呼び込み販売をしているが、営業時間は10時～16時と短時間である上に、通行人の少ない昼間の時間帯で効果に疑問がある。B店の位置付けが不明確で独立店舗として機能していない。顧客層は「60～70代の女性で減少傾向にある」とのことであるが、人口統計では年配者は逆に増加傾向にあり、客層を捕らえていない。また「品揃え面で量販店に食われている」ようであるが、製造小売、カテゴリー・キラー、WEB販売など新勢力の台頭により競争環境は著しく変化しており、当社のような従来型の婦人向け衣料品の卸・小売業者は淘汰されつつある。②飲食品事業は、タバコをA店の店内で代表夫人が販売しており、衣料品事業から独立していない。③不動産事業は、退職した叔父に全て業務を任せきりで、代表者が事業内容に関与していない。また、④事務処理は手作業で不正確なうえ、代表者が経理担当であるにも拘らず、決算内容について説明責任を果たせていないことである。今後の方針について尋ねたところ、「売上の低下が続くようであれば、A店を半分に仕切って、衣料品を縮小する」とのことであった。これらの課題についてミラサボ最終日（3回目）に協議し、経営改善についての提案をする予定であったが、事業者から、「年末・年始を迎え、年末用の商品仕入れ、自治会の会議等、多忙な為3日目の協議日程が取れない。」とのことで、2回までの協議結果報告となった。

5. 研究事業員E（中小企業診断士）

(1) ケース No. 8： 運送業 従業員数 12名

当社は20台の車両を有し、かつては地元の水産物を扱っていた古くからの運送業者であるが、現在は飲料メーカー系列の下請けの仕事が大半で、忙しい割に利益があがっていない。新規事業としてマイクロバスなどを購入し、小中高校・大学の課外活動、郊外活動の支援、保育所の送迎、給食の配達など生活サポート型の配送も行なっているが、収益を支えるまでには育っていない。先代時の累積赤字と利益創出力の弱さから債務超過となり、その解消が経営課題となっている。第1回訪問に先立ち担当の支店長と現状認識のすり合わせを行った上、先方に伺い、今後の方向について以下を確認した。①飲料メーカー系産業用配送の利益率を営業段階で黒字にすることを第一の目標とする。②そのため受注先ごとの現状を正確に把握し、個別に業務の効率化をはかると共に個別採算管理を行う。③高齢者の短時間採用、女子の活用などにより、必要に応じた時間勤務で効率化をはかりムダをなくする。また、④組織を確立し事業を管理していける体制をつくる。

第2回訪問では、先方社長、担当支店長と共に、三者で改善・革新の方向を討議し、以下の具体策を抽出した。①「飲料の搬送」は赤字状況にあると思われるので、このカテゴリーを「業務運送部門」として管理し、そのためには、赤字の幅が大きい先については、最終的に契約を見直し、運転手は配置替える。② 現在黒字体質にある「生活サポート部門（学校、給食、保育、

観光など)」については事業の拡大を図る。そしてこれらを総合し利益計画の枠組みを提示した。
③ 生活サポート部と業務運送部に分けて管理する組織体制を作る。子息の入社により将来の事業承継を視野に入れ、子息を生活サポート部の部長にして新しい分野について責任をもたせる。義弟を業務配送部門の部長とし、赤字解消とドライバー管理を行なって貰う。

12月には先方が繁忙期にあたり、第3回訪問は1月下旬以降の予定である。企業ごとに業務配送の損益を出し、どのように赤字を解消していくか検討するとともに、最終報告で以下の点について具体案を提示する予定である。①簡易の利益計画、そのための具体的改善・革新策、②業務配送について企業ごとに損益を出し、それぞれ効率化をどのように行うか、③観光事業への取り組みについて子息を交えて検討する。④利益計画の確認と債務超過解消の道筋（概ねH28/3期で営業黒字化、H35/2期<8年後>で債務超過解消の見通しである。）

(2) ケース No.9： 種苗・農業用資材販売、ビニールハウス建築業 従業員数 11名

当社は近隣農家に農業用資材全般を供給している地域立脚型の商店である。過去に土地を購入して新たな店舗を開業したが、業況不振のため閉店。この時の土地取得費、店舗費用が借入金として残った。その後土地を売却するも、多額の売却損を計上、現在債務超過になっている。しかし経営者は農業ビジネスに精通しており近隣花農家の信頼も厚い。年度収益は黒字で今後も安定的な収益が見込まれる。房信よりの依頼は、「債務超過を解消し資金調達の円滑化をはかるための方策立案」であった。第一回訪問に先立ち、担当支店次長、担当者にお会いし、決算内容の説明を受けるとともに、当社がコンサルティング的な営業で種苗販売、ビニールハウス建設の受注を増やしていること、受注の増加に人員がついて行かず、外注が増え、売上の増加に比し利益が増えづらい体質になっていることをお聞きした。また、房信としては、積極的とは言えないが支援姿勢にあることを確認した。その上で現地を訪問し、先方社長、支店次長、担当者を交え、現状の共通認識と債務超過解消の大筋の方策を検討した。①債務超過解消のためには、売上を上げ、経営の効率化をはかって利益を創出する必要がある。②売上については、社長の頭の中に多角的な事業構想があり、これらが順調にいけば、利益は上げられるとの見通しである。しかし、事業計画策定の必要性について認識が薄いことが課題となった。③部門別の採算が分からないため経営の効率化を進められない現状にあり、これらを今後どうして行くか、更にそのための組織的経営について検討した。④ビニールハウス建設についてはせつかくの受注が外注先を儲けさせる状況になっており、人材確保の方策について今後さらに検討して行く。

第二回訪問では三者で更に協議し、改善・革新の方向性につき以下の合意に達した。①ビニールハウス建設については、発注農家に対して手付金や中間金を依頼し、回収を早めることとする。方法は助成金による場合は助成金の支給までの紐付き融資を検討、助成金のない場合は農家の自己資金での支払いを依頼することとした。②長期の借入金の中には、従来の極度借入からの転換で金利が下がる可能性があり、高金利となっているものを見直す手順を検討する。③今後の事業展開を事業計画として作成していく。④社員が幹部レベルに育ちつつあるので、ビニールハ

ウス建築部、種苗資材部、新規事業部の事業別に責任者（部長）を置き、収益管理を行っていく。
⑤第二新卒を狙い目として人材確保を図る。そのため、ホームページを立ち上げ当社をよく知って貰うようにする。

第三回訪問では、当方より事業、業務、組織・人事、財務の4つの改善・革新を行うことを骨子とする報告書を提出し、以下のとおり、認識の違いや方向性の微調整を行った。その結果、6年程度での債務超過解消の道筋をつけることができた。①ビニールハウスについては既に一部手付金や中間金の形で回収を進めている。今後、これを材料の事前確保などにも広げていくことで合意した。②従来からの借入金利引き下げの可能性を探るため、現在に至った経緯をもう一度確認するための手順を提示する。③社長の構想にある新事業について事業計画を作成し、これを事業推進の指針としていく。④債務超過の解消には利益の創出以外には方法がないことを再確認し、「事業単位の管理を行う」ことで利益を創出できる体質にして行く。具体的には、「ビニールハウス建築の効率化」「種苗の販売権活用やコンサルティングにより利益率の高い手数料的収入を増加させる」などによって利益率を高めていく。⑤事業展開のため来年度1名を採用、翌年度事業の進展状況を見ながら更に1名増加させる。⑥組織的経営管理体制は4部門制にする。うち2部門を育てて来た社員を責任者にあて、社長は新事業中心に活動する。更に、事業別の採算計算を行う必要があり、当方から提示したフォーマットを基に、税理士と相談しながら確立を図る。⑦上記の方策を推進すれば、当社は堅実な売上と高水準の経常利益を上げられる事業力を持つ企業になる。そして、簡易の利益計画を提示し、検討の結果6年程度で解消できる見通しとなった。

6. 研究事業員F（中小企業診断士）

(1) ケース No. 10： クリーニング業 従業員数 11名

事業者はクリーニング店として永年業績を伸展してきたが、近年のクリーニング業界に於ける競争激化を背景に収益率低下を余儀なくされている。房信としては「今後この経営環境をどう乗り切っていくといいか？」更に、「後継予定者である長男の育成」について経営全般のアドバイスを期待していることを担当支店長との事前ヒアリングにおいて確認し、「事業承継案件」として扱う方針を決めた。事前入手した資料「ワークシートA1表」から財務データを分析した結果、売上の維持・向上に善戦しているものの収益確保が課題になっている状況が見てとれた。

第1回目のミラサボ訪問（副担当者同行）には、支店長・事業者が同行した。事業者からは、「当業界が競争激化する中、どう収益を確保していったらよいか？」「親族承継をどう検討し、どのように準備したらよいか？」「同業界のネット販売取引が進行している環境下において、リアル販売とネット販売のバランスをどう考えたらよいか？」等について相談があった。初回訪問であったため、とりあえず一般的なアドバイス、例えば「経営計画策定の在り方」「経費節減を中心とした収益の極大化」「事業承継特に親族承継の在り方」等について助言をした。更に、次回以降でのさらなるテーマの深耕・課題解決促進を図るため、「ワークシートA2表（SWOT分析

の応用) 」及び「ワークシート A3 表 (目標とする事業領域と事業承継の方法) 」を事業者と支店とで共同作成していただくよう要請した。

第2回目のミラサポ訪問 (副担当者同行) に当たっては、準備資料として、①「事前に入手した A2・A3 表に中小企業診断士 (正・副担当者) が追加補正したもの (完成版)」、②「経営改善に向けての課題整理 (業界最近動向と当社の経営状況・課題を分かり易い図表に纏めたもの)」、③「最近の財務データ分析結果と課題」、④「提言案」等を取り纏めて臨み、事業者・支店長との面談の中で、事業の環境分析と強みの強化の方向性について協議を深めた。その上で必要な提案を行い、事業者から一定のコンセンサスを得ることができた。

第3回目のミラサポ訪問では、当方で作成した「経営診断報告書」にもとづきその詳細解説を行った。内容的には、「業界最新情報の提供」「財務体質改善の方向性についてアドバイスを行う」とともに、主たる課題である「事業承継のための今後の方向性」「承継タイムスケジュールの策定と後継者教育の実践の具体的な推進方法」等の提案を行い、事業者の十分な理解を得ることができた。

今回の診断を通じて、「事業承継診断」は単独の診断アプローチよりその経営基盤となる「経営改善・経営革新」とワンセットで解決を図ることが有効と思われた。当事業者の事例でいえば、「現経営者と承継者が中心となって事業基盤を整備しつつ承継教育に対応していく」ことが重要と思われた。親族承継の場合には、「想定承継者への意向伝達」「早期の話し合い」等が重要であり、そのための有効なツールとして「知的資産経営報告書の共同作成」を推奨し、「承継期間 (承継者と被承継者との併走期間) の重要性」を強調した。事業者は、改めて「経営改善・経営革新の前向きな取り組みが事業承継にとっても重要である」ことを認識したと思われる。当方から提供した「業界情報・経営改善諸事例の紹介」や「事業承継に係る有効提案」に謝意表明があった。今回の診断に当っては本部・支店による協力が、課題解決促進・取引深耕の大きな助けになったものと考えられる。

(2) ケース No. 11 : 自動車修理・販売業 従業員数 4 名

事業者は「自動車整備業」として事業を開始し、「永年着実な営業活動」と「地域密着化の推進」を通じて多くの固定客を擁し現在に至っている。しかし、当業界は、昨今の「自動車離れ現象」や「顧客の高齢化」による購買力低下 (車の減少) に加え、大型店・メーカー系ディーラーや他業態に顧客を奪われていく環境下にある。当事業者もこうした渦中で、競争激化による売上単価の低下をきたし、収益悪化が懸念されている状況にある。そこで、房信からは、「売上増進諸施策の立案とその実行」及び「債務過剰体質の改善・強化」が課題として求められた。また、「代表者の高齢化を背景とした今後の事業承継体制の検討」が必要となってきたことからこれらの経営課題を一体的に解決するため、「事業承継案件」として位置づけた。支店長との事前協議を通じてこれら諸課題の解決の方向性を共に検討し、情報共有化を図った。

第1回目のミラサポ訪問 (副担当者同行) には、事業者・支店長が参加した。事業者からは、「業界環境」「地区同業者の動向」「車検事業を含む営業内容の実態と課題」等をヒアリングす

るとともに「親族承継の準備状況」等について聴取した。当方からは、「最近における業界動向の全般的解説」を行い、「財務内容の現状と改善の方向性」についてアドバイスを行った。更に、次回以降で課題の本格的掘り下げ検討を行なう為、「ワークシート A2 表 (SWOT 分析の応用)」及び「ワークシート A3 表 (目標とする事業領域と経営革新の方法)」を作成していただくよう支店側に協力を要請した。

第 2 回目のミラサポ訪問 (副担当者同行) に当たっては、資料として「事前に入手した A2・A3 表に中小企業診断士 (正・副担当者) が追加補正したもの (完成版)」及び「最近の業界実態調査報告書」「中小企業における事業承継の現状と課題 (中小企業白書等より取り纏め作成したもの)」「最近の財務データ分析結果と改善の方向性」「提言案」等を事前に取り纏めて臨んだ。その結果、事業者・支店長との面談の中で、業界データ・業界環境・経営課題について共通認識が醸成され、「財務体質改善の方向性・必要性」についてもコンセンサスを得ることができた。

第 3 回目のミラサポ訪問では、当方で作成した「経営診断報告書」にもとづき詳細解説を行った。そして、「既存先・新規先市場へのさらなる地元密着を通じた深耕を図るとともに、財務体質を強化する」方向でのアドバイスを行った。課題の一つである「事業承継」については、「今後の方向性・承継タイムスケジュールの策定」と「後継者教育を実践するための具体的な推進方法」等について提案を行い、事業者の十分な理解を得ることができた。

今回の診断を通じて、「事業承継診断」に当たってはその経営基盤となる「経営改善・経営革新」とワンセットで解決を図る手法が有効と感じた。当事業者の事例でいえば、「現経営者に加え承継者が中心となって事業基盤を整備しつつ、共同で経営戦略を策定し、共同でそれを実践していくことによって顧客を繋ぎとめていく」ことが重要と思われる。親族承継の場合には、特に「想定承継者への意向伝達」「早期の話し合い」等が重要であり、その有効なツールとして「知的資産経営報告書の共同作成」を推奨し、「承継期間 (承継者と被承継者との併走期間) の重要性」を強調した。その結果、事業者は「経営改善・経営革新の前向きな取り組みが重要な時期である」ことを認識し、更に、当方からの「業界情報・経営改善諸事例の紹介」や「事業承継に係る有効提案」に対し謝意表明があった。今回診断に当っては、房信本部・支店による協力を得て、一定の成果が挙げられたものと考えている。

7. 研究事業員 G (中小企業診断士)

(1) ケース No. 12 : 園芸用品卸・小売業 従業員数 5 名

当社は家庭向・農家向け園芸用品の直営店舗と小売店への卸および近隣農家向けに農業用品の小売を商っている。経営改善上の問題はありますが代表者が 75 歳と高齢であることから事業承継案件としたものである。第 1 回訪問は、事前に房信本部を通じていただいた現況調査表を踏まえて、担当支店長と共に事業者ヒアリングを行なった。過去数年の年間売上は安定的に推移しており、営業利益は若干の黒字だが経常利益はほぼゼロである。売上構成比率は、農家向けが約 60%

で増加傾向にあり、直営店舗 25%、卸売 15%となっている。バブルの頃は盆栽を中心とした小売店への卸が主で大きな売り上げと利益を上げ、今でも盆栽用の植木鉢の在庫が簿価で約 4,000 万円あり不良在庫化している。またバブルの頃に周辺の土地 3,000 坪余りを購入したが、土地の時価は購入時の 10 分の 1 に下がったとのことであった。以下のとおり支援の課題を確認するとともに、事業承継用ワークシートの A 2 表と B 表の記入を宿題としてお願いした。①売り上げの拡大と売上高総利益率のアップ、② 季節的な売り上げ変動の平準化、③ 在庫（植木鉢等）と運転資金の削減、④後継者（長男）への事業承継環境の整備とその時期、⑤バブル時の後遺症である借入金の削減と金利の圧縮、累損の解消

第 2 回訪問時には、第 1 回訪問時に確認した経営改善の課題について以下の具体的な方策を検討した。宿題に課した事業承継用ワークシートの提出があったが、税理士に作成させたようで内容としては具体性に欠けていた。しかし経営改善と承継の課題を事前に考えていただけた効果はあったようである。①管理会計を徹底し、商品別・顧客別等の売り上げと利益を把握することで、マンパワー等経営資源の効果的・効率的投入を図る。②「害虫対策への昆虫の活用」という農家向けの専門的知識を要する商品の販売をテコにして関連商品の販売増を目指し、農家向販売と直営小売店舗販売の相乗効果を図り、売上拡大と利益率改善を実現する。③農家向けに種苗・農薬・肥料・資材の最適な組み合わせを提案しパッケージ・システムとして販売する。④10・11 月、1・2・3 月、6・7・8 月の仕事の少ない時期に従業員が取り組める仕事を新規事業として考える。⑤種苗・肥料・農薬等のメーカーの新商品開発や販売のためのイベントに積極的に協力し、メーカーと農家との橋渡しを行い、提案営業の強化を図る。

第 3 回訪問では、事業承継課題を中心に経営改善の方策を更に具体的に検討し以下の提案を行った（承継の時期とそれまでにやるべきことを明確にし、それをスケジュールに落とし込むことを勧めた結果、承継時期も明確になった）。①後継者（長男）が社長に就任すると経営者としての業務の比重が高まるので、後継者の現在の業務（営業）をかなりの程度分担できる補佐役候補を採用し育てる。そのために後継者のノウハウを補佐役に引き継げるようマニュアル化する。②農家向け提案営業と直営小売店舗の相乗効果を図るべく、併せて在庫の植木鉢のインターネット販売のためにホームページを開設する。③運転資金を減らすために、早期に支払う顧客に対して金利分の割引を実施する。④事業承継に向けて後継者の負担を軽減するために、社長が当社への貸付金の一部で在庫の植木鉢等を購入（当社の棚卸資産から切り離す）し、その後で植木鉢等の売却を検討する。⑤累損解消のため社長から当社への貸付金の一部を当社の株式へ変換する方法も検討する。

ミラサポ訪問 3 回の終了後、当方から当社への提言を事業承継用ワークシート A 3 表の書式を使って作成し房信を通して当社に手渡した。今回の支援を通じ、現社長と後継者それに金融機関と専門家を交えて会社の現況と将来について率直に意見交換をすることができたこと、戦略目標の具体的内容、事業承継の時期とそれまでに準備すべき事項が見えてきたのは大きな成果である。

(2) ケース No. 13 : 造り酒屋 従業員数 5 名

当社は老舗の造り酒屋であるが、ここ数年売上の低下から経常利益も赤字で債務超過に陥っており、リスケジュールの金融支援を受けている。また、代表取締役（60 歳前後）は当社の酒造りのノウハウを引き継いでいるが、数年前から長男（20 代後半）が入社しており、長男に事業を承継させる意思が明確なので事業承継案件に組み入れた。

担当支店長を通じ、財務情報の事前入手を試みたが、決算書等はその場で見せてもらえるだけで、持ち帰って検討することは禁止とのことであり、それ以外の情報提供も甚だ不十分で、根拠やデータに基づいた経営改善や事業承継の課題把握が困難な中での初回訪問となった。初回の訪問ではヒアリングにより課題把握を試みたが、当社代表取締役からは「課題は特にありません」との返事であったが、話し始めると聞いてもらいたいことはいろいろあるようで、初回はもっぱら聞き役に回った。

要求したデータの開示がないまま 2 回目を迎えたが、専門家として次の基本方針を立てた。①借入金返済額・役員給与・減価償却費等を含めた固定支出・費用を捻出することができる目標売上高の確保を目指す。また、当社の意思と能力・資力を勘案した上で、目標売上高達成に向けた方策を具体化する。②長男への事業承継に向けて、後継者としての意欲と能力の育成、およびその承継環境の整備（補佐役等の育成）の基本方針を策定する。面談の結果、上記を具体化するための方策として、次のことを提案した。①「小売り」「卸売り」「消費者売り」の販売チャンネル毎に、売上だけでなく粗利も把握する。②ブランド価値の創造により粗利を十分確保し売上拡大を図る方策として、先方から「食と日本酒のコラボレーション」の新規事業提案があった。これに対しては、自社の酒蔵で当事業をやる場合には初期投資がかかるので、まずは集客力のある旅館（例：R社）や飲食店と提携してはどうか。③上記の新規事業を小売店や飲食店およびインターネットでの販売に結びつけ、売り上げ拡大に寄与する仕組みを作る。④季節雇用の杜氏を廃止することでマーケティングと製造の連携を確立する。⑤売れ筋商品を育て、生産の効率化を図り、併せて、杜氏のノウハウをしっかりと後継者候補（長男）やその補佐役に承継させ発展させる。⑥事業を承継するについては、代表取締役が持っている営業と製造の知識とノウハウを計画的に承継させ、また後継者候補本人も自己研鑽に励むよう仕向ける。⑦債務超過でリスクを受けている状況下では銀行からの融資を受けるのが難しいので、新規事業については不動産等の保有資産（会社と個人両方）の有効活用を検討する。そして、事業承継用ワークシートの作成を 3 回目に向けての宿題にした（特に A 3 表は後継者候補の長男主導で作成するようにお願いした）。

第 3 回訪問においては上記提案の具体化を予定していた。しかし、宿題としてお願いした事業承継用ワークシートの記入も提出していただけなかった。そして、第 3 回訪問の最終日になって、代表取締役の考えている基本方針は次のようなものであることが明らかとなった。①ブランド価値を創造して価格競争に巻き込まれない売り方をする。ただし、売上高は税制（消費税の簡易課税）との関係で 5,000 万円未満に抑えたい。②インターネットは現地に来ってもらうために活用するのであって、インターネット販売により売上げを伸ばそうとは考えていない。③「食と日本酒のコラボレーションを体験していただく事業」（新規事業）を他社（旅館や飲食店等）に頼っ

ていては、出来ないことがこの5年の経験でよくわかった。当新規事業は自社の酒蔵でやりたい。
④この新規事業は、旅行会社等と内々に進めており来年の秋頃に開始する予定である。この新規事業は別会社の事業として実施し、当社の売上には計上しない方針である。④ 当社の売上から銀行への返済原資が捻出できなくても、返済は当社以外（自己財産）から支払えばそれでいいのではないか。

代表取締役の新規事業に対する思い入れは強く、そのために全体的視点が失われてしまっているように思われた。当新事業は小さな地場の酒蔵が生き残る途として検討の余地はあるが、それを別会社で実施する場合、新規事業への資金流出により個人財産が毀損され、銀行の知らないうちに借入返済の原資が無くなる「債権者詐害リスク」が発生する余地がある。新規事業が実施に値する場合でも、当社の事業として債権者の了解のもとに実施する必要があり、この点の了解が得られなかったのは誠に残念である。また、今回の支援が当初の見込みどおり進展しなかったことに関する評価ないし反省としては、事業承継案件の難しさもさることながら、房信と事業者の間の溝を第三者である専門家が埋めることは容易ではなく、「我々の支援が効果を発揮するには金融機関と事業者との信頼関係の構築が前提になる。」との感を強くしたことである。

8. 研究事業員H（中小企業診断士）

(1) ケース No. 14: 建設業（個人住宅・リフォーム） 従業員数2名

当社は自由設計の個人向木造住宅を売りにしている建築会社である。都内の工務店で大工として修業してきた現社長が39歳で脱サラし開業した。ウェブサイト顧客導入口とする営業活動が功を奏し、着実に顧客を増やし続け、近年は3期連続黒字化を果たし経営は比較的安定しているが、「長男への事業承継環境の整備とその時期を模索している」ということで事業承継案件とした。現況調査書から、従業員は社長の妻の一人だけであり承継候補者である長男は社員になっていないことがわかった。また、資本金の20倍以上の長期借入金があり、何か特殊な事情があるように感じた。そこで、経営者へのヒアリングに先立ち、房信の担当支店長を通じ過去3ヵ年の財務諸表を取り寄せて当社の現状を分析したところ以下のことが分かった。① 営業外収益の賃貸アパートの収益により経常利益は黒字であるが、工事売上の浮き沈みが激しく、本業は売上の少ない年は営業赤字を計上しており不安定な状況にある。更に損益分岐点分析（CVP分析）を行うと、② 固定費率が高く、黒字化するためには今以上の売上確保が必須となる。特に事業承継をにらみ長男を社員にするためには、固定費の増加に相応する売上の増加と収益性の向上が当社の課題と考えられた。一方、「地元は高齢化が進み新築案件が減少傾向にある」との情報も得られた。

第一回の現地訪問では、社長とウェブサイト担当の奥様から経営の状況および事業承継に対する考えについてヒアリングを行った。その結果次の事実が判明した。① 当社は「個人住宅建設事業（不定期高収入事業）」「リフォーム事業（定期低収入事業）」「賃貸アパート事業（同左）」

の3つの事業を営んでおり、「不定期高収入事業」と「定期低収入事業」のバランスで収益構造が決まるビジネスモデルになっており、この2種類の事業がうまく補いあうと、経営は非常に安定することになる。② 現在このビジネスモデルになって8年目の成長途上にあり、最近始めた賃貸アパート事業がようやく収益に寄与するようになってきたが、問題は売上の中心となっている個人住宅建設事業が、マンパワーの不足によって機会損失の傾向を帯びてきたことである。③ 問題と思われた長期借入金は当面返済の必要が無い親族からの借入金で、自己資本的性格の資金のため財務的には何の心配もない。④ 「地方」「建設業」「中小企業」といった三重苦の環境にありながら3期連続黒字を続けている成功のポイントは、「消費者から直接請け負う元請の地位」「ウェブサイトの集客力」「魅力ある商品（木造注文住宅）」「社長の資質（人柄、先端技術に対する知識欲、向上心）」「バランスのよいビジネスモデル」「建設業の経営コンサルタントを利用した多彩な営業ツールの活用（ミニコミ誌発行、イベント開催など顧客の囲い込みに利用）」にある。⑤ 事業承継については、社長自身まだ61歳であり、引退よりは事業拡大に目が向いていて「事業承継については当分先の問題」と認識していることが判明した。長男への承継は社長夫妻の希望であるが、長男とは正式に話合っておらず、一方の長男は事業経営に興味がない様子とのことであった。次に、ヒアリングを通じて現社長から今後の課題および将来の方針に関する以下の考えを引き出した。① 先ず、現状の会社規模のまま利益最大化を図るため、賃貸アパート事業の拡大と、リフォーム事業において高単価と収益性が期待できる建築設備（給排水設備、電気設備）分野の強化が必要となる。② 次に、営業力をコアコンピタンスとして少数精鋭で事業拡大を図る。そのためには他業者との連携、外注の活用等「ヒト」に関する外部経営資源の活用が重要となる。③ 現在の商品品質を保ったままアウトソーシングし、同時に、いずれ差し迫った課題となる事業承継を行なうにおいても、社長の持っている技術やノウハウを「見える化」し、暗黙知を形式知に変える必要があり、それらのマニュアル化が必須となる。

第二回目以降では、後継者候補の長男を交えて「財産の承継」と「経営革新・改善計画」へ進む予定であったが、昨年10月連続して関東地方を直撃した台風の影響で当社の施工した個人住宅に被害が及び、その対応のため事業承継の相談どころではなくなり、一回の訪問でミラサポの専門家派遣は終了することになった。

今回の「ミラサポ」を活用した房信との共同事業に関しては、先ず、「リレーションシップ・バンキングには中小企業診断士の介在と支援が有効である」と感じた。この共同事業は、まさしく金融機関・顧客・中小企業診断士の「三方良し」の活動であると実感できた。特に今回の支援では、財務諸表の数値は決して良くない中小企業の実態が、現地を見て・会って・考えを引き出すことで、実は成長の可能性を秘めた優良企業であることがわかった。同時に、支援を実践してみても次のような問題点が感じられた。① 支援先企業は事業承継を緊急課題として認識していない。そのため今回のように目先の実務が優先され支援を完結することができなくなる。② 経営者と後継者候補間のコミュニケーションが希薄である。そのため承継問題が先延ばしされる。③ 金融機関が支援先に対して「影響力・規律付け」を行使できるだけの関係性を築けていない。

おわりに

我々が房信に経営課題調査事業を提案して以来7年が経過した。その間、金融機関としての房信、診断士としての我々、双方の心境に大きな変遷と進歩があったように思う。

その最大の進歩は、「我々が支援出来る企業の幅が格段に広がった」ことである。経営課題調査事業は「意欲のある事業者に対して経営改善のヒントを与える」ことを目的とし、実行は全面的に当該企業自身の自助努力に任された。そのため、支援対象は、それほど業績が悪くない、金融機関側からみると「正常先」もしくは「要注意先」に限られた。それに対し、今回のミラサポ活用事業の対象は「要管理先」以下に区分されるところであり、（企業自体は勿論のこと）金融機関としても手に負えない事業者である。これにより、「我々の支援対象先は、房信から見て最大限に広がった」ことになる。しかし、支援対象先は一挙に広がったのではなく、その間、主として「要注意先」もしくは「要管理先」企業を対象に、我々が房信に替わって支援を求められた時期があった。その時期において、実は様々な問題点や課題が発生し「リレーションシップ・バンキングにおける診断士の役割」が問われたのである。今振り返ってその原因を考えると、それは主として「金融機関と診断士との協働が不完全であった」ことに起因すると思われる。今回我々と房信が「中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業（通称『ミラサポ』）」に飛びついたのは、そうした試行錯誤の積み重ねがあったからであり、房信としても、これまでの在り方にある種の不甲斐無さを感じていたからであろう。

その意味において、今回のミラサポ活用事業における我々と房信との協働は概ね意図したとおり上手く行なわれたように思われる。特に房信サイドの対応は申し分無いものであった。「対象先を何とかしたい」との気持が溢れ、長時間に亘る事業者への説得に良く耐えていただいた。我々に対する情報提供も満足すべきものであった。それゆえ、我々としても、最小限の努力で最大限の効果を発揮出来たのではないかと思う。もしこの結果が実を結ばなかったとしたら、それは全て我々診断士の力不足によるものである。

今回のミラサポ活用事業を実施してみて、「リレーションシップ・バンキングは正に金融機関自身の問題であり、診断士が替わって支援できるものではない」ことを改めて感じる。現状に行き詰まった企業を救済するには、金融機関による外からの支援が絶対に必要であり、それと共に、事業者自身の意識変革を促す役割が不可欠となる。その役割を、我々診断士が担えればそれに優る冥利は無い。我々にミラサポ活用の機会を与えていただいた房信ならびに政策当局に改めて感謝申し上げる次第である。

平成27年2月

一般社団法人 中小企業診断協会

研究事業員(中小企業診断士) 新井将平(代表)、上田浩靖、佐山武司、助村 武、
石野賢吉郎、福塚義雄、高取二郎、大柳則幸

[千葉県中小企業診断士協会 経営支援研究会(リレバン研究会、事業承継研究会)所属]

ワークシート〔A表〕 経営改善に向けての現況調査

年 月 日 作成

記入者:

- ① 企業名: _____
- ② 資本金: _____ 百万円 ③ 創立年: _____ 年 (西暦)
- ④ 業種: _____
- ⑤ 従業員数: _____ 人 (内訳: 正社員 _____ 人、パート _____ 人)

⑥ 直近3年の売上高・利益の推移(単位百万円)

決算期	年	月	年	月
売上高				
営業利益				
経常利益				

⑦ 資産・負債の状況(単位百万円)

直近決算期(_____ 年 _____ 月)

現預金	借入金
機械設備	
建物	その他負債
土地	
その他	純資産
合計	合計

⑧ 役員構成

役職	氏名	代表取締役との関係
代表取締役	(年齢:)	
	(年齢:)	
	(年齢:)	
	(年齢:)	
	(年齢:)	

⑨ 株主構成

氏名	代表取締役との関係	所有株式の数(割合)・種類

⑩ 現在抱えている「経営」に関する問題

⑪ 現在抱えている「事業承継」に関する問題
(被承継者の相続人・被承継者との関係)

ワークシート[B表] 「事業の現状分析」と「強みの強化の方向性」の想定(SWOT分析の応用)

年 月 日 作成

自社事業の歴史的経緯・業務プロセスの分析および競合他社との比較・外部環境の予測等から、強みの強化の方向性を想定する。

作成者： 主 副

1. 自社の事業領域の歴史的経緯を振り返り、その成功要因を考える。

①事業領域の歴史的経緯

②その成功要因(競合他社との比較・自社業務プロセスの分析を通して)

2. SWOT分析

(自社業務プロセスの分析および競合他社との比較、外部環境の予測等を通して)

強み (S)	弱み (W)
機会 (O)	脅威 (T)

3. 「強み」の分析から、機会に適応する「強みの強化の方向性」を想定する。

成功要因を支えている「強み」の奥にある能力(技術・ノウハウ・文化等の根源的能力・知的資産)	
業務遂行(機会への適応)の過程で明らかになった課題	
機会に適合した「強みの強化(進化)の方向性」の想定(根源的能力・知的資産の強化の方向性)	

* 千葉県中小企業診断士協会 経営支援研究会作成(無断転用禁止)

ワークシート[C表] 「目標とする事業領域」と「経営革新の方法」

「目標とする事業領域」を目指す中長期経営戦略から「経営革新の方法」を考える。

1. 「強みの強化の方向性」から「目標とする事業領域(戦略目標)」を想定する。

目標とする 事業領域 (戦略目標)	顧客市場と そのニーズ	
	顧客の付加価値 と商品機能	
	新たに獲得すべき 強み (革新された技術 ・ノウハウ・文化 等の根源的能力 ・知的資産)	

2. 戦略目標(「新たに獲得すべき強み」等)と現状とのギャップ(課題)を認識する。

課題

作成者: 主

副

年 月 日 作成

3. 「戦略目標」達成のための「経営革新の方法(含事業承継)」を考える。

採用すべき戦略 の種類 (該当する数字に○、 「その他」は具体的に 記入、複数項目選択可) 戦略の具体的内容 (その達成期限)	1. 市場浸透戦略、 2. 新市場開拓戦略 3. 新製品開発戦略、 4. 多角化戦略 5. 選択と集中の戦略、 6. 業務提携・M&A 7. その他(含事業承継):
* マーケティング戦略 (製品戦略、競争戦略、 価格戦略、チャネル戦略、 販売促進戦略)	
* 組織・人事戦略	
[事業承継を行う場合] * 後継者候補: (被承継者との続柄)	戦略遂行の観点から判断した「後継者の必要な能力等」 (能力・資質・経歴等)
* 事業承継の方法: 1. 相続人への承継、 2. 相続人以外の親族 3. 役員・従業員への承継 4. M&A 5. その他() * 承継時期:	現在の能力・経歴等: 今後獲得すべき能力・経歴等:

* 千葉県中小企業診断士協会 経営支援研究会作成(無断転用禁止)

ワークシート[A1表] 事業承継に向けての現況調査

年 月 日作成

記入者:

- ① 企業名: _____
- ② 資本金: _____ 百万円 ③ 創立年: _____ 年 (西暦)
- ④ 業種: _____
- ⑤ 従業員数: _____ 人 (内訳: 正社員 _____ 人、パート _____ 人)

⑥ 直近3年の売上高・利益の推移(単位百万円)

決算期	年	月	年	月
売上高				
営業利益				
経常利益				

⑦ 資産・負債の状況(単位百万円)

直近決算期(年 月)	借入金
現預金	
機械設備	
建物	
土地	
その他	
合計	
	借入金
	その他負債
	純資産
	合計

⑧ 役員構成

役職	氏名	被承継者との関係
代表取締役(被承継者)	(年齢:)	
	(年齢:)	
	(年齢:)	
	(年齢:)	
	(年齢:)	

⑨ 株主構成

氏名	被承継者との関係	所有株式の数(割合)・種類

⑩ 被承継者の相続人(被承継者との関係)

⑪ 現在抱えている「経営」に関する問題

⑫ 現在抱えている「事業承継」に関する問題

ワークシート[A2表] 「事業の現状分析」と「強みの強化の方向性」の想定(SWOT分析の応用)

年 月 日 作成

自社事業の歴史的経緯・業務プロセスの分析および競合他社との比較・外部環境の予測等から、強みの強化の方向性を想定する。

作成者： 主 副

1. 自社の事業領域の歴史的経緯を振り返り、その成功要因を考える。

①事業領域の歴史的経緯

②その成功要因(自社業務プロセスの分析・競合他社との比較を通して)

2. SWOT分析

(自社業務プロセスの分析および競合他社との比較、外部環境の予測等を通して)

強み (S)	弱み (W)
機会 (O)	脅威 (T)

3. 「強み」の分析から、機会に適応する「強みの強化の方向性」を想定する。

成功要因を支えている「強み」の奥にある能力(技術・ノウハウ・文化等の根源的能力・知的資産)	
業務遂行(機会への適応)の過程で明らかになった課題	
機会に適合した「強みの強化(進化)の方向性」の想定(根源的能力・知的資産の強化の方向性)	

ワークシート[A3表] 「目標とする事業領域」と「事業承継の方法」

作成者：主 副
年 月 日 作成

「目標とする事業領域」を目指す中長期経営戦略から「事業承継の方法」と「後継者候補とその能力」を考える。

1. 「強みの強化の方向性」から「目標とする事業領域(戦略目標)」を想定する。

目標とする事業領域 (戦略目標)	顧客市場とそのニーズ	
	顧客の付加価値と製品機能	
	新たに獲得すべき強み (革新された技術・ノウハウ・文化等の根源的能力・知的資産)	

2. 戦略目標(「新たに獲得すべき強み」等)と現状とのギャップ(課題)を認識する。

課題	
----	--

3. 「戦略目標」達成のための「事業承継の方法」と「後継者候補」を考える。

採用すべき戦略の種類 (該当する数字に○、「その他」は具体的に記入、複数項目選択可)	1. 市場浸透戦略、 2. 新市場開拓戦略 3. 新製品開発戦略、 4. 多角化戦略 5. 選択と集中の戦略 6. 業務提携・M&A 7. その他:
戦略の具体的内容 (その達成期限)	
事業承継の方法	1. 相続人への承継、 2. 相続人以外の親族への承継 3. 役員・従業員への承継、 4. M&A 5. その他()
後継者候補 (被承継者との続柄)	
戦略遂行の観点から判断した「後継者の必要な能力等」 (能力・資質・経歴等)と承継時期	現在の能力・経歴等： 今後獲得すべき能力・経歴等： 承継時期：

* 千葉県中小企業診断士協会 事業承継研究会作成(無断転用禁止)

ワークシート〔B表〕 被承継者の財産承継に向けての現況調査と方策

年 月 日

記入者:

1. 財産承継へ向けての現況調査

被承継者保有の資産・債務・個人保証の概算額(相続税評価額で試算)

(単位百万円)

資産・債務・保証の種類	自社に供する資産等	個人用の資産等	特記事項
自社株式	普通株式		
	種類株式		
不動産	土地		
	建物等		
動産			
特許等無形資産			
現預金			
その他金融資産			
資産 合計			
債務			
個人保証			
債務・個人保証 合計			

2. 財産承継のための方策

①経営権確立・紛争防止のための方策

②節税のための方策

③被承継者の資産等の承継方針

ワークシート[C表] 事業承継計画(後継者候補内定後の承継計画)

年 月 日作成

事業承継の方法: 1. 相続人による承継 2. 役員・従業員による承継 3. その他(

作成者: 主 副

基本方針		目標とする事業領域												
(ビジョン等)		後継者候補名(属性)												
項目・課題	年次	現在	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	年	備考
		売上高												
営業利益														
経常利益 (暫定計画)														
株式対策														
事業用資産・債務対策														
現社長	年齢													
	役職													
	親族・相続対策 遺言													
	承継環境の整備													
	株式持分													
株式移転の方法														
後継者	年齢													
	役職													
	後継者育成													
	知的資産の承継													
	株式持分													
制度活用、その他														

* 千葉県中小企業診断士協会 事業承継研究会作成(無断転用禁止)