

中小企業再生・経営改善での より効果的な支援機関の活用

—金融機関の取組み姿勢により支援機関の活用効果に差異—

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藤津 勝一

(キーワード) 経営改善支援、中小企業再生支援協議会、中小企業支援ネットワーク、
経営革新等支援機関、信用保証協会、中小企業金融円滑化法

(視 点)

信用金庫取引先の中小企業でも業況の改善が進んでいる。こうした中、政府の中小企業に対する政策は、資金繰り支援から環境変化に対応する事業支援・転廃業促進の方向に変化している。地域金融機関にも積極的なコンサルティング機能の発揮による経営改善・再生の支援が強く求められているが、中小企業金融円滑化法でも目指された中小企業の根本的課題の解決への動きは、必ずしも順調ではない。地域金融機関のみで、多数の中小企業の経営改善・再生の一連の支援を十分に行なうことには無理がある。このため、円滑化法終了に際しては政策パッケージで様々な支援機関を通じた支援策が用意された。ところが、必ずしもこれらが十分には利活用されていない。そこで、支援機関をより効果的に活用するためのポイントを、限られた数ではあるが信用金庫や支援関連機関などへのヒアリング結果も参考としながら探ってみた。

(要 旨)

- 景気に明るい兆しはみえるが、変化への対応が遅れる多くの中小企業の根本的な経営課題解決は、必ずしも順調に進展していない。金融機関は、支援目標と支援の実態を冷静に評価し、効果的な支援機関の利用も含めた支援体制の改善を具体的に考える必要がある。
- 信用金庫で利用可能性が高い支援機関には、中小企業再生支援協議会、中小企業支援ネットワーク、経営革新等支援機関がある。利用メリットには、金融機関間の調整役、支援関連の情報源、豊富な専門分野のノウハウ・知識の活用、中立的立場での対応などがある。
- 活用をすすめるポイントとして、先入観なく支援機関の内容を正しく認識する、地域の支援関係者間の相互理解・協力環境の醸成、などがあるが、特に、金融機関自らの取組み姿勢いかんが支援機関の効果的な活用や支援結果を大きく左右する。

はじめに

2003年度の金融庁の「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」から10年を越え、中小企業金融の円滑化に資する地域密着型金融強化の取組みは、信用金庫においても相当程度定着してきた。実際、バブル崩壊以降、企業を取り巻く経済社会の構造は大きく変貌し、対応を迫られている中小企業への支援は、ビジネスマッチングなどかなり盛んになっている。しかし、相対的に経営力に不足のある多くの中小企業では、十分な変化対応ができていない実態がある。このため、リーマン・ショックを契機として施行された中小企業金融円滑化法の13年3月終了に際しても、根本的な改善を目指す様々な支援策が政策パッケージとして打ち出された。幸い、アベノミクスの効果もあり、景気は回復の兆しがみえ、中小企業においても、従前より体制立直しや新たな飛躍に向けての積極的な攻勢にチャレンジしやすい状況が訪れようとしている。目先の課題ばかりに頭を悩ませ、抜本的な改善を目指す中長期的な展望の描けない中小企業は少なくない。外部環境の好転という変化を真のチャンスとすべく、こうした層の中小企業には、現状打破のためにふさわしい支援機関の力をより積極的に活用することを考えるべきである。地域金融機関にとっても、中小企業支援には必ずしも自前の経営資源だけで十分ではなく、外部支援機関が有効に活用され、貴重な地域資源である既存中小企業の活性化をよ

り効果的なものとする意義は大きい。

そこで、支援機関利用の必要性の明確化や意識向上のための支援の現状確認の必要性、支援機関の中でも利用可能性が高いと思われる①中小企業再生支援協議会（以下「支援協」という。）、②主に各都道府県の信用保証協会が事務局となっている中小企業支援ネットワーク（以下「支援ネットワーク」という。）、③経営革新等支援機関（以下「認定支援機関」という。）の3つについて、より効果的に活用するために留意すべき点を、信用金庫や支援関係機関へのヒアリングなどから探ってみた。

1. 中小企業経営改善での根本課題解決の必要性と多彩な支援策

(1) 環境変化対応が遅れる中小企業への支援強化の必要性

リーマン・ショック後、緊急的な措置として導入された中小企業金融円滑化法（以下「円滑化法」という。）が2013年3月末で終了した。この円滑化法で条件変更等の金融面での支援を受けた中小企業は30～40万先、このうち5～6万先は抜本的な改善・再生措置が必要といわれている。本来、円滑化法で金利減免や元本返済の猶予などの条件変更で対応する際の要件は、目先の課題を解決できれば先行き展開が見通せる先で、実現可能性が高く抜本的な経営改善計画（実抜計画）を提出・実行することであった。ところが、実際には経営改善計画の提出がなされていない、提出されていても内容は実抜計画とはいいが

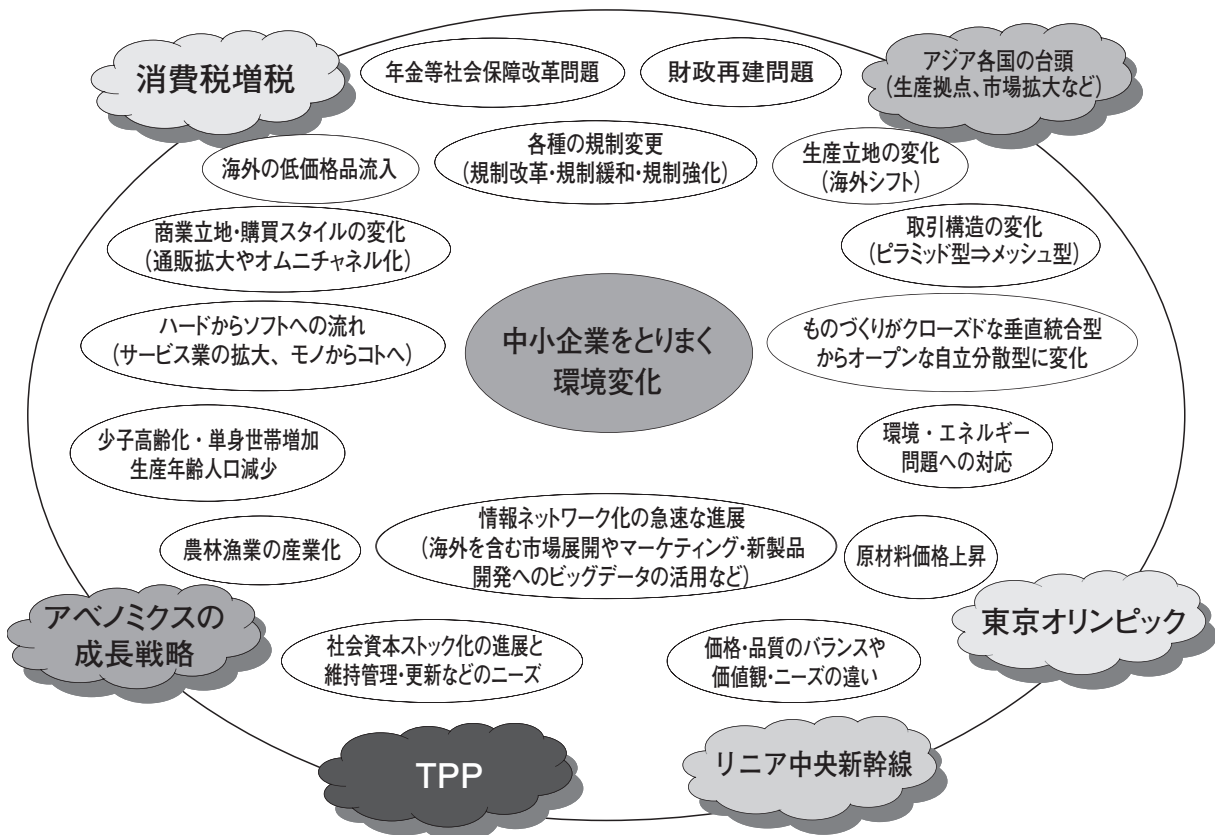
たい、といった先が数多く存在していた。つまり、資金面の支援をいくら行なっても、本来必要な根本治療には手がついていないケースが多い。

経営の前提条件である経済社会の構造は大きく変化しており、根本的な経営課題を抱える中小企業の存続発展には根本的な課題の解決への取組みは避けて通れない（図表1）。大きな構造的変化を乗り切るためには、中小企業の経営者それぞれが、経営に対する高い意欲と経営革新に取り組む覚悟をもち、実際に行動しなければならない。変化は積極的な経営者にとって大きなチャンスであるが、変

化を嫌い従来のパターンを続けるだけの経営者は、現状維持すら難しい状況を招来しかねない。

円滑化法終了後も金融機関は法の施行時とほぼ同様の対応を続けており、政策パッケージで様々な支援策も打ち出され、アベノミクスの効果で中小企業の景況も回復の兆しがある今こそ、中小企業は本格的な体質改善により再生・改善・再成長を目指し、信用金庫としても支援をより積極化して効果につなげる大きなチャンスの時であろう^{(注)1}。

図表1 中小企業を取り巻く経営の前提条件の変化



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注) 1. 中小企業を取り巻く構造的変化と中小企業経営および信用金庫の支援のあり方については、信金中金月報2014年1月号 p 62～p 77 を、信用金庫取引先中小企業の景況については、当研究所の中小企業景況レポートを参照

(2) 支援力アップへのスタートは金融機関の支援の現状認識から

中小企業の経営改善・再生支援をより効果的なものとするためには、まず支援の実態を明確にしておく必要がある。すなわち、明確な目標の設定、具体的な支援体制と運営方法の構築、これらのために必要な経営資源の整備、着実な実行と結果検証などである。目標には取組み件数もあろうが、特に内容面での「中小企業の“根本課題”の解決」がポイントである。支援体制や取組み方法は、その目標に沿って整備・運営され、目標とする結果に結びついているか、問題点・課題は何かを具体的に確認しなければならない。現実には、目標レベルがややあいまいである、運営がスムーズに運ばない、結果が思わしくないなどの問題点や課題がみられるはずである。その解決は、金融機関単独でできない部分もかなりあるはずだ。そこに支援機関の有効活用を考える必要性がおのずと出てこよう。実際、窮境にある中小企業の根本的な課題解決への対応には、踏み込んだ支援を一定程度継続的に行なうことが求められ、かなりの手間ひまがかかるものである。しかも、支援を必要とする中小企業は多いとみられ、支援機関をより効果的に活用する意味は大きい。

イ. 中小企業の実態に合わせた課題対応の必要性和支援体制の確認

経営改善が軽度で済む場合には、当面の条件変更などによる資金繰り支援、補助金活用の支援、ビジネスマッチングなどは経営支援のツールとして効果を発揮し、信用金庫でも

熱心に取り組んでいる。中小企業経営者も、これらの支援について評価をしており、金融機関にとっても取引先中小企業の経営内容良化とともに、PR効果なども期待されるものである。ただし、本稿テーマの対象となる中程度以上の症状の中小企業の場合には、対象先の経営基盤を本質的に強化する中長期的戦略があり、その戦略達成のための戦術のステップを進めるためのツールとしての利用でなければ、これらの効果は一時的にとどまる可能性が大きい。もちろん、応急措置としての効果も決して否定するものではないが、経営の傷みが中程度以上の場合の対応では、企業経営の継続・発展を目指す構造変化への戦略的対応策の策定と実行が、本来は先決である。

リレバン以降の一連の中小企業金融円滑化の流れやアベノミクスの成長戦略などが目的とするのは構造改革であることはいうまでもない。中小企業はもちろん、金融機関側も、経営の前提条件の変化という根本的な問題への対応は不可欠であり、支援効果向上には、支援機関の利用も含めて、常に支援体制の実態を、目標レベルと対比しつつ冷静に確認し、改善につなげることが肝要である。

ロ. 多数の要支援中小企業の存在とその実態の的確な認識の必要性

支援対象企業の症状を程度により3種類に分け、30～40万先といわれる円滑化法対応企業における悪化程度の割合別を示したのが図表2である。すなわち、①ビジネスマッチングなど軽度な改善策で済む割合は10%、②条件変更や場合によってはDDSなどの手法も利用しつ

図表2 中小企業金融円滑化法対応企業の状態別分類と企業数割合

	悪化の程度	対応企業数に占める割合		企業の具体的な状況
①	傷が軽度な事業者	10%		・補助金獲得やビジネスマッチングなど軽度な改善施策程度で済む場合
②	事業再生や業種転換など対応が必要な事業者	80%	10%	・中程度の痛み具合だが、再生ステージにある
			70%	・再生ステージと事業継続困難な状態の中間に位置し即座には事業継続性の判断ができない
③	明らかに事業継続が困難な企業が中心	10%		・深刻の度合いが深く、廃業などのための支援が必要
合計		100%		—

(備考) 1. 藤原敬三『実践的中小企業再生論』金融財政事情研究会(2013)などより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 数字は30~40万社といわれる円滑化法対応企業に占めるそれぞれの分類に位置する企業の割合

つ再生・業種転換などが必要なのが80%、③すでに深刻な状況で廃業などのための支援が必要なレベルが10%と、中程度以上の傷み具合の中小企業が90%とほとんどである。円滑化法対応企業では大半が再生ステージという認識で、課題対応の方向性を明らかにし、対応策を策定し実行する必要があることになる。厳しい見方ではあるが、改善の必要性を中小企業経営者と金融機関の双方が認識しなければ、支援へのスタートラインにつけず、支援機関の利用にもつながりにくい。なお、支援が必要な中小企業は、円滑化法対応先以外でもかなりあると推察される。

ところで、中小企業は、経営の実態や持続可能性を的確に判断するのに十分な材料が収集しづらいことから、地域密着型金融機関には、長年の取引関係の中での計画的・体系的な情報蓄積に基づく状況判断が期待されている。しかしながら、この実態把握における情報収集が、実効の上がる経営改善支援・再生という観点からは残念ながら必ずしも十分ではない、という指摘が金融機関自身を含む支

援関係者から聞かれた。経営改善・再生には、融資管理という側面だけでなく、企業経営全般からの実態把握が求められるためである。より広範で詳細な情報収集が必要であるため、個々の金融機関は、把握している情報の内容を確認してみる必要があるだろう。おそらく、経営改善・再生のためには、内容の見直しや内部経営資源での限界などから、支援機関をより活用する仕組みを考える必要性などが浮上してこよう。支援機関利用の必要性の認識が明確となれば、支援機関の活用はより能動的なものになるだろう。

実際、支援機関の利活用の取組みについて、試行錯誤しながらも積極的に活用して効果をあげている金融機関がある反面、周囲の状況をみながら検討はしている、というレベルにとどまっている場合もある。違いは、手間やコストがかからず利用できそうな支援策が提示されれば使うという待ちの姿勢なのか、再生・改善の目的意識が強くどうすれば効果的に活用できるかという攻めの姿勢なのかにある。

図表3 金融機関が支援のために組織内容で確認すべきこと

①	支援の人的資源の質と量
②	モノ・カネなど人的資源以外の投入可能資源
③	支援のための組織立て・位置づけ
④	支援担当部署と本部内他部署および営業店との連携体制
⑤	担当部署のみならず組織全体としての経営改善・再生支援への十分な理解

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

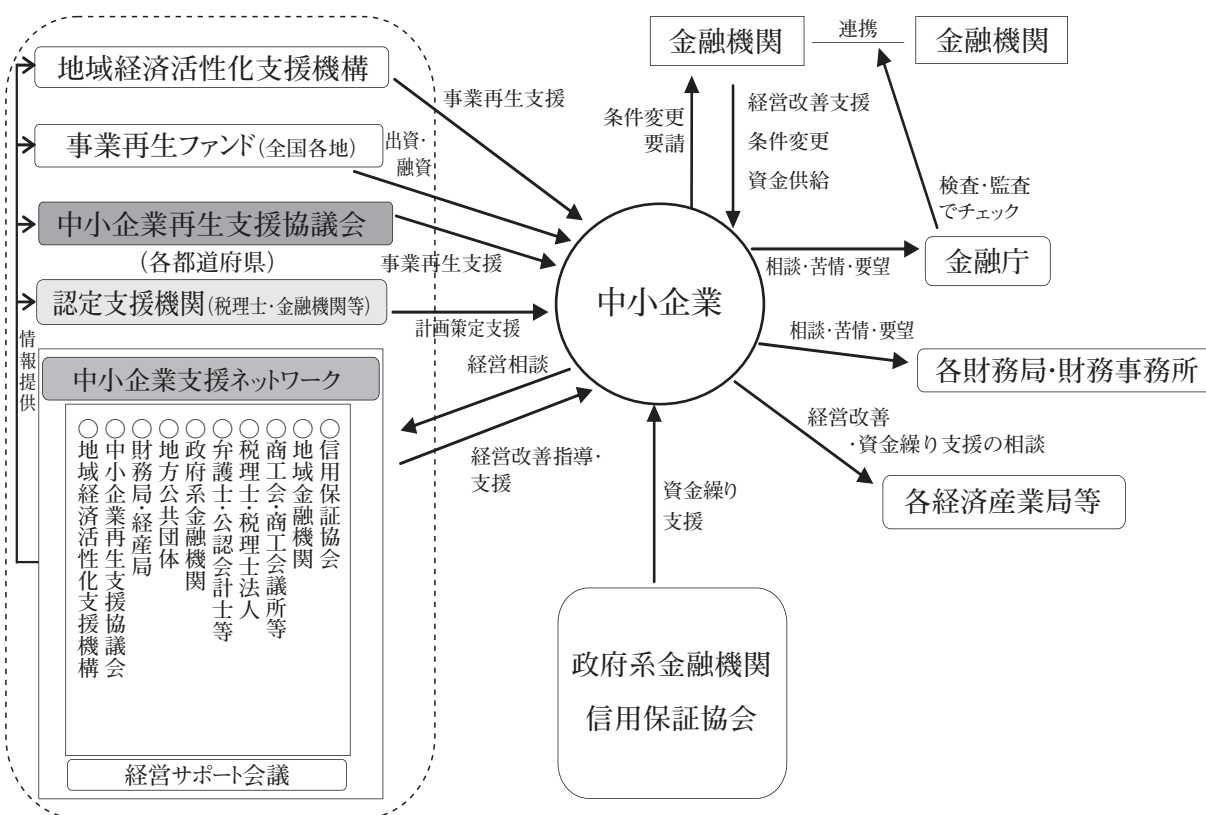
このように、支援の現状を再確認することが、支援効果の向上に必要なことをあぶり出そう。やや具体的に支援体制や効果確認に必要な点をみたのが図表3である。これらを明確にすることで、前述の中小企業に関する情報収集体制の問題はもちろん、支援のために

不足する経営資源などが明らかとなってくるはずである。

(3) 中小企業金融円滑化法終了後の多彩な支援策

円滑化法は一定の成果を上げたが、中小企

図表4 中小企業の再生・経営改善を支援する行政機関、専門機関



(備考) 1. 金融庁『中小企業金融円滑化法の期限到来に当たって講ずる総合的な対策』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 左側の点線内の網掛けは、信用金庫からみて利用可能性の高い3つの外部支援機関

3. 中小企業支援ネットワークの事務局は主に各地の信用保証協会で、他に地方公共団体や支援協の場合もある。

業の構造変化への対応という最も重要な部分では課題が残ったのも事実である。こうした中で、円滑化法終了後の中小企業の根本問題解決を目指す支援体制として、実際に改善計画の策定からモニタリングまで事業面を支援する様々な策が、政策パッケージとして打ち出された(図表4)。すなわち、①支援協における職員増員や、簡易スキーム、暫定リスケなど新たな取組み方法の導入、②各都道府県の信用保証協会が主に事務局(一部は支援協が事務局)となっている支援ネットワーク・経営サポート会議による地域内情報共有や個別案件での関係者間の調整、③認定支援機関(認定された税理士、会計士、弁護士、中小企業診断士、コンサルタント、金融機関等)による経営改善・再生計画策定支援・モニタリングなどがある。このほかにも、④地域経済活性化支援機構や、⑤事業再生ファンドなどによる出資・資金支援や再生支援、⑥政府系金融機関によるセーフティーネット貸付で

の金利優遇、⑦信用保証協会の借換保証での保証料優遇など、多彩である。

これらのうち、信用金庫では、これまでの利用実績や取引先に小規模事業者が多いことなどを考えると、①支援協、②支援ネットワーク・経営サポート会議、③認定支援機関の3つが、利用の可能性が高いと考えられる。支援を必要とする多くの中小企業があり、金融機関だけの努力ではおのずと限界もある中では、支援機関の適切な活用が、より効果的な支援の手段となるはずである。

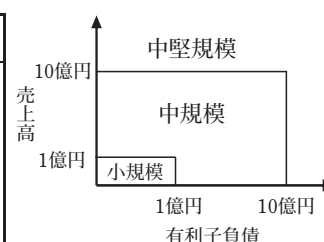
そこで、次章以降では、これら3つの支援機関の概要と、信用金庫がこれらの力を借りて支援の実効性を向上させていくために、どのようなところがポイントとなるのかについて、ヒアリングの結果などからみていく。

2. 信用金庫の利用可能性が高い3つの支援機関

支援協は、信用金庫でこれまで利用した経

図表5 支援協、認定支援機関、支援ネットワークの支援対象等

支援機関	設置主体	支援対象としての目安
中小企業再生支援協議会	主に商工会議所、ほかに県中小企業支援センター等	特に線引きはないが売上等がある一定規模以上の企業等が中心(例:年商1億円以上、従業員20人以上など、いわゆる中規模から中堅規模)
経営革新等支援機関(認定支援機関)	認定を受けた税理士を中心に会計士、弁護士、中小企業診断士、金融機関・商工会議所等	特に線引きはないが小規模から中規模の半ばの事業者等が中心
中小企業支援ネットワーク(経営サポート会議等)	事務局は主に信用保証協会等	主に小規模・中規模が中心で、再生の方向性や連携を確認(支援協扱いになる場合もある)



(備考) 各種資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

験が比較的多い支援機関であり、しかも、一部の支援協には信用金庫の現役職員が出向したり、元職員が在籍しているケースもある。支援ネットワークの多くで事務局を務めるのは信用保証協会であり、やはり信用金庫や中小企業にはおなじみの機関である。認定支援機関も、その8割近くが税理士であり地元で従来からかかわりのあるケースもあろう。

支援協、支援ネットワーク、認定支援機関の3機関が対象とする中小企業はおおよそ**図表5**のように整理される。支援協は信用金庫にとってはやや規模が大きめの先、認定支援機関や支援ネットワークは小規模の先も含むことになる。ただ、最近では後述のとおり、支援協でも比較的小規模の企業の扱いが増加している。

これら3機関の他にも、事業再生ファンドや地域経済活性化支援機構などもあるが、小規模企業が取引先の中心である信用金庫では、相対的に関わりは少なくなる。

(1) 中小企業再生支援協議会…実績と調整力で信用金庫に最も身近な存在

イ. コミュニケーションで信頼関係を醸成

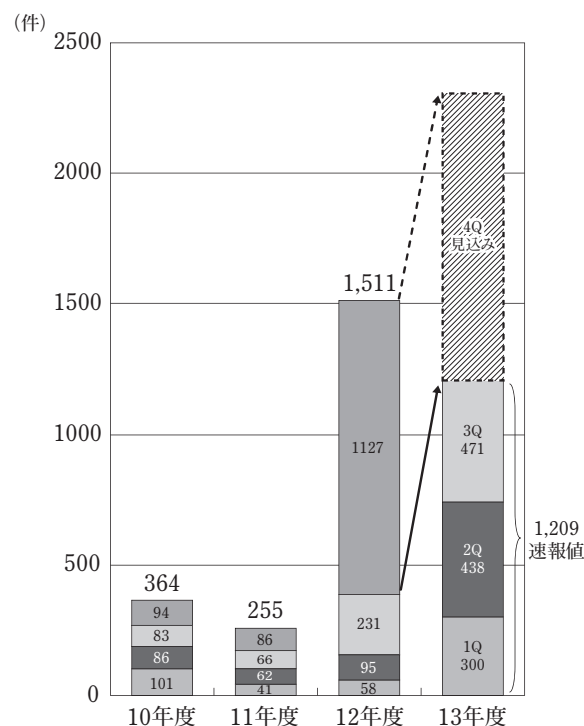
従前からの情報や、本稿のための10信用金庫へのヒアリング結果などからすると、信用金庫が中小企業の経営改善・再生において利用する支援機関として、最も身近に感じているのが支援協である。

信用金庫が支援協に対して比較的信頼感を持ち、協力関係があると感じているのは、これまでの利用実績などから馴染みのある機

関、ということがあろう。中立の立場を堅持しつつ関係者それぞれの状況に配慮し、改善・再生施策の策定・関係機関間の調整などで合理性・納得性が確保されやすく、案件が相対的にスムーズに進む、ということがあるものと推察される。

加えて、政策パッケージの導入により年間3,000件という再生計画策定件数の目標が設定され、職員数が1割増員となり、1次対応前の事前相談段階において案件化に関するだけでなく、案件内容に応じた対処方法や必要な分野に詳しい専門家についての情報提供など様々なアドバイスが得られるようになった。また、暫定リスケといったより柔軟な対応方法も導入された。その結果が、**図表6**に

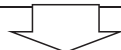
図表6 支援協の再生計画策定実績四半期別推移



(備考) 中小企業再生支援全国本部資料より信金中央金庫地域・中小企業研究所作成

図表7 金融機関から相対的に評価の高い支援協の特徴

①	普段から積極的に金融機関の関係者とのコミュニケーションを行なっている。
②	コミュニケーションの対象は金融機関の経営層から現場まで及んでいる。
③	金融機関など関係者それぞれのスタンスの違いへの理解・配慮がある。
④	案件化の如何にかかわらず様々な相談などに応じている。



結果として案件化の適否、改善の方向性や施策内容の決定、金融調整、中小企業経営者の理解などが相対的にスムーズに進みやすい。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表8 最近の支援協の再生計画策定完了企業の金融手法別の割合

(単位：%)

	12年度				13年度		
	4-6月期	7-9月期	10-12月期	1-3月期	4-6月期	7-9月期	10-12月期
リスケジュール	86	77	93	95	97	97	94
債権放棄の実施	10	13	5	2	2	2	3
直接放棄	0	3	1	0	0	0	1
譲渡・分割による第二会社方式	10	9	4	2	2	2	2
借入金の株式化 (DES)	2	0	0	0	0	1	0
借入金の資本金劣後ローン (DDS)	0	5	8	4	1	5	2
支援協版資本金借入金	2	5	6	3	6	2	1

(備考) 1. 支援協全国本部四半期活動情報より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 複数の手法を実施している案件が含まれる

みられるように再生計画策定数の大幅な増加という結果に結びついているようだ。

実際に、支援協と金融機関の関係性が良好と思われる地域では、支援協が金融機関の業態に関係なくコミュニケーションを普段から積極的に行い、相互の信頼関係を構築し、意思の疎通がスムーズで物事をすすめやすい環境を醸成している (図表7)。

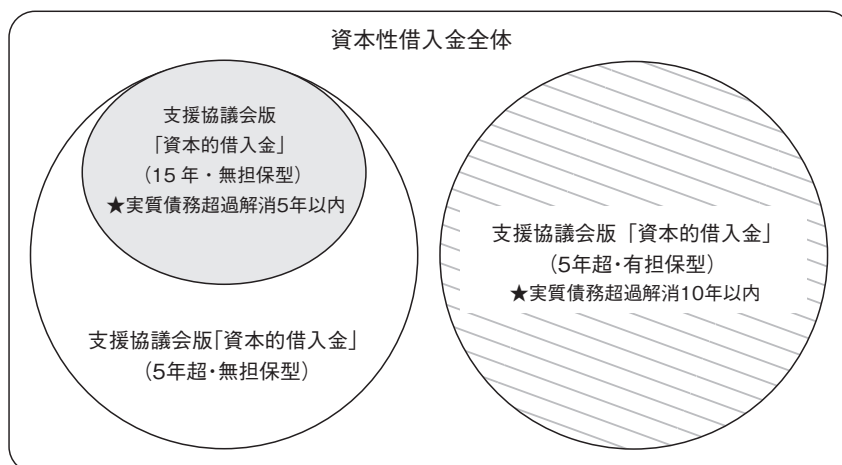
また、中小企業経営者の改善・再生への取り組み意欲の向上・説得という重要な役割でも、支援協が積極的な関与を行なっているようである。

口. リスケジュール中心で小規模案件が増加

かつては、支援協では小規模な案件はほとんど取り上げてもらえない、案件となっても第二会社方式などでの債権放棄やDDSなどのドラスチックな方法ばかりを十分な納得性がないままに提案される、対応までに時間がかかる、などの声も聞かれたが、実際には以下のような対応が行なわれている。

すなわち、再生手法については、図表8のとおり最近はリスケジュールが95%程度となっており、債権放棄 (第二会社方式を含む) などは少ない。また、小規模企業で多い

図表9 中小企業向け支援協版資本性借入金



(備考) 支援協資料などより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

と推察される政策パッケージで導入された暫定リスクによる再生計画策定完了件数は、12年度が全体の完了件数1,511件のうち379件（構成比25%）、13年度は第3四半期までで1,209件中506件（同42%）とかなり多くなっている。実際にはこうした取組み状況だが、債権放棄などドラスチックな手法が中心であるなど、金融機関によっては従前と同様のイメージでとらえられている部分もあるのではないだろうか。

なお、図表8の「支援協版資本的借入金」とは、①償還5年超、②事務コスト相当の金利設定も可能、③担保解除は必ずしも必要としない、という資本性借入金の要件を充足し、支援協の再生計画における金融手法として活用されるもので、3種類ある（図表9）。

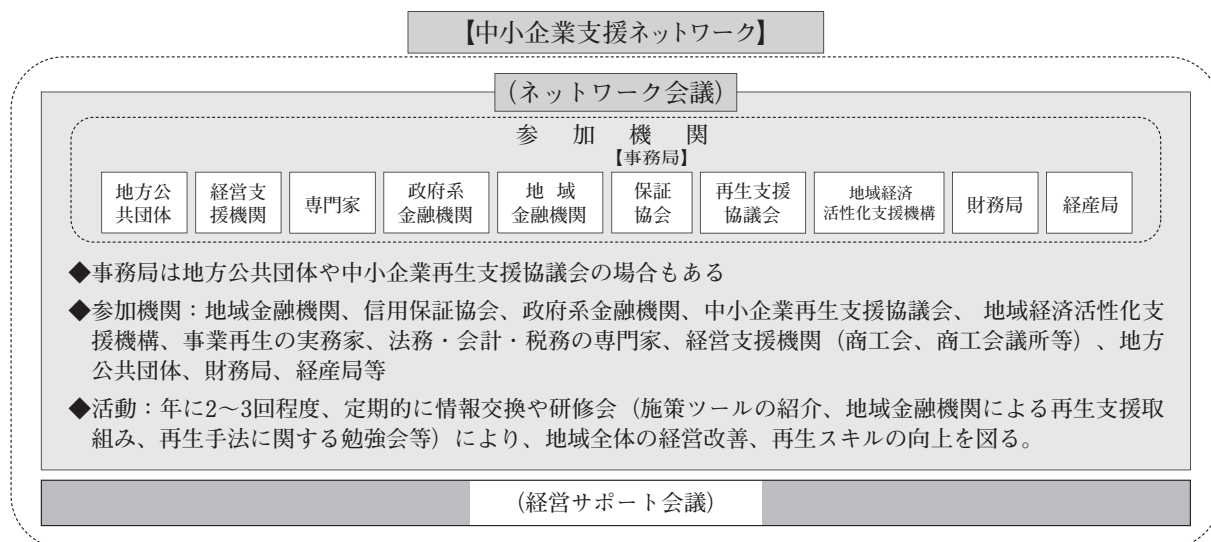
また、信金中金月報2014年2月号（p55～p64）『中小企業経営改善支援における支援機関の有効な活用に向けて』でも触れたが、再生計画策定件数の増加とともに取組み対象企業規模においての変化も見逃せない。すな

わち、12年度の計画策定完了実績で年商1億円以下の案件の割合が14.2%とそれまでの3%程度から大幅に増加し、従業員規模別でも20人以下の割合が20%台から47.2%へ急増と、信用金庫の主要顧客層の規模での支援が積極化している実態がある。

(2) 中小企業支援ネットワーク…地域関係者連携の有力な手段として機能

政策パッケージの支援ネットワーク・経営サポート会議の事務局の多くは、信用保証協会が事務局を担っている（図表10）。もともと、信用保証協会では経営支援や創業支援などに取り組んでおり、円滑化法終了に対応する一連の策の一つとして、支援ネットワークで地元支援機関の幅広い連携・情報交換が期待されているものである。支援協の対象が中小企業の中でも主に中規模以上であるのに対して、支援ネットワーク事業の個別案件に対応する経営サポート会議では小規模企業も含むものとなっている。

図表10 中小企業支援ネットワーク



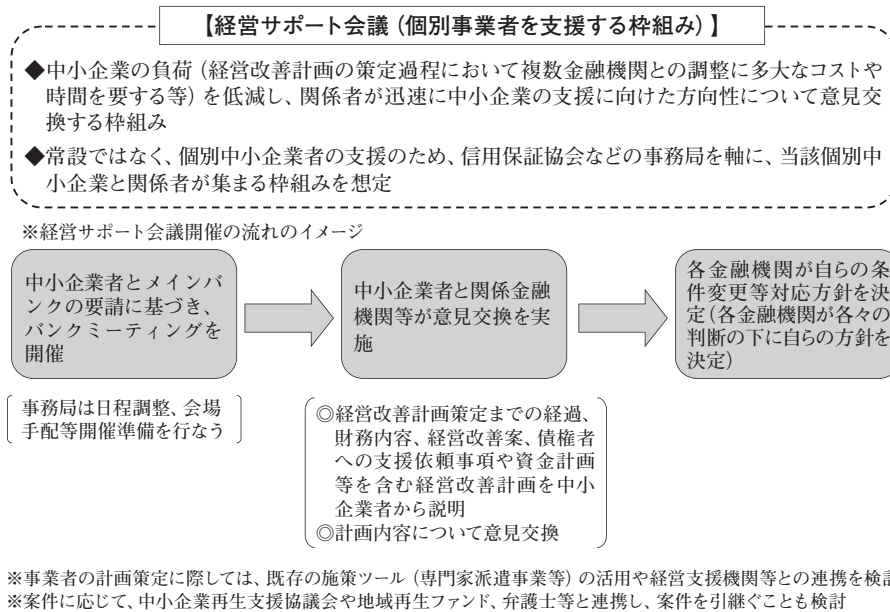
(備考) 金融庁HP『中小企業支援ネットワークの構築について』(2012年12月14日) などより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

この支援ネットワーク事業のモデルとなった信用保証協会では、県内中小企業の再生支援に取り組むために、2010年6月に県内金融機関や中小企業再生支援協議会、(株)商工組合中央金庫、(株)日本政策金融公庫など関係機関を集め任意組織「中小企業再生支援連携会議」を発足させた。2011年には県の税理士会連合会や中小企業診断士協会、弁護士会も参加したほか、現在は(株)地域経済活性化支援機構も会員となっている。また、経済産業局、財務局、県、市が当初からアドバイザーとなっている。こうした関係機関の連携の取り組みが機能するためには、事務局のリーダーシップや、メンバー相互の協力に対する意識などが大きく関係する。この点、同県の信用保証協会の中小企業支援への取り組み姿勢は極めて積極的である。さらに、①地元金融機関が比較的少なく競合はあるが普段から相互の交流などで比較的まとまりやすかったこと、

②支援ネットワーク・サポート会議の規定はあるがその内容はあまり細部に入り込みすぎず参加しやすい柔軟性をもたせた運営を可能としていること、なども成功要因に挙げている。地元関係機関間での従来からのコミュニケーションと、そこで構築された相互の理解・信頼関係、中小企業再生への取組み意欲などが、スムーズな支援の実施に結びついている。支援協など他の支援機関の取組みにおいても、金融機関や専門家など様々な関係者間のコミュニケーションによる相互理解・信頼関係が、効果的な支援の遂行でも重要なポイントであるとの指摘は共通している。

この信用保証協会では、近隣の県の保証協会とも連携しつつ、信用保証協会の役割としてやはり従前から取り組んでいる創業支援の強化も含め、あらゆるライフステージの中小企業支援をより積極化する方向であり、活動内容・地域の広がりを見せつつある。

図表11 経営サポート会議



（備考）金融庁HP『中小企業支援ネットワークの構築について』（2012年12月14日）より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

支援ネットワーク機能の中にある個別案件への対応を行なう経営サポート会議は、債務者が関係金融機関等を個々に回り改善・再生計画を説明し、合意を得るのではなく、ワンストップで支援の方向性・内容の調整を合理的・効率的に行なう場である（図表11）。

地元支援関係者が集まる課題解決ツールの一つで、支援協と同様に調整機能が期待される。

上記のモデルとなった県の状況からは、特に順調に機能するまでの事務局の強力なリーダーシップが重要と考えられる。それがメンバーの支援関係各機関それぞれが前向きに中小企業経営の根本的な課題解決に向けて相互に協力する姿勢につながっている。

（3）認定支援機関…費用補助などにもかかわらず現状は利用が伸び悩み

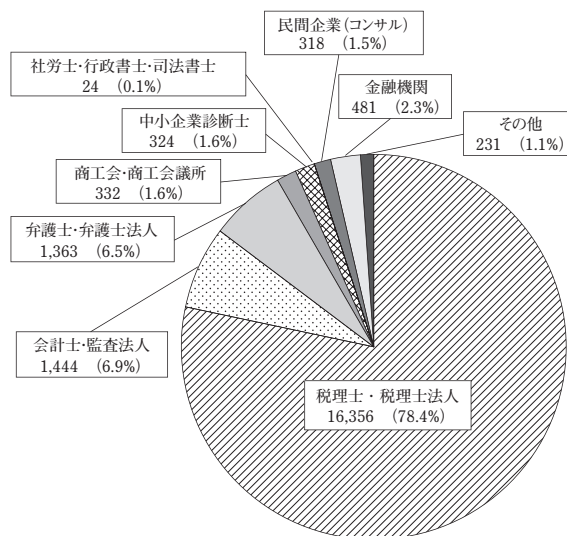
イ. 多数の専門家が認定され費用補助も充実

14年2月24日現在、全国の認定支援機関は2万873^{(注)2}にのぼり、税理士が約8割を占めている（図表12）。この専門家として認定を受けた支援機関を利用した経営改善計画策定およびモニタリングの費用については、支援協内の「経営改善支援センター」に申告し、承認を得ることで、国から費用の3分の2の補助が受けられる制度がある。補助金は、企業規模により異なるが、中堅規模の場合では、費用総額300万円以下のうち3分の2の200万円が上限で、ある（図表13）。

補助金事業の利用申請受付期間は、13年12月の見直しで、当初の14年3月末から15年

(注)2. 認定支援機関数は、認定を受けた数を累計したもので、認定後の機関間の合併や廃業などでの調整は行なわれていない。たとえば、発表日時点で認定支援機関となっている信用金庫は265であるが、発表資料では合併が考慮されていないため268と差異がある。

図表12 認定支援機関種類別の累計認定件数（合計20,873機関）



(備考) 1. 近畿経済産業局 認定支援機関の内訳件数（2014年2月24日）より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 件数は認定件数の累計で、認定後の機関同士の合併や廃業などによる機関数減少はカウントされていない。

図表13 企業規模等に応じた経営改善計画策定支援費用総額に関する原則的な考え方

区分	規 模	費用負担対象となる 計画策定費用総額 (モニタリング費用を含む)
小規模	売上高1億円未満かつ 有利子負債1億円未満	100万円以下 (うちモニタリング費用は総額の1/2以下)
中規模	売上高10億円未満かつ 有利子負債1億円～10億円（小規模除く）	200万円以下 (うちモニタリング費用は総額の1/2以下)
中堅規模	売上高10億円以上または有利子負債10億円以上	300万円以下 (うちモニタリング費用は総額の1/2以下)

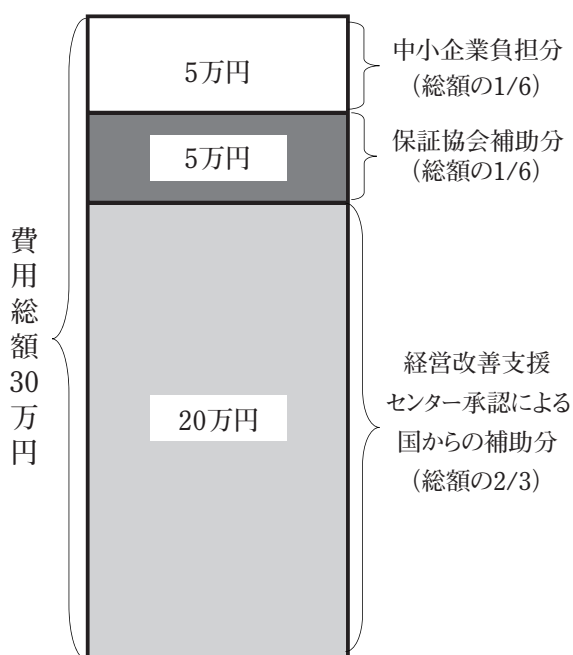
(備考) 中小企業庁『経営改善計画策定支援事業に係る留意事項』（2013年7月10日）より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表14 認定支援機関の経営改善計画策定およびモニタリング支援費用補助期間

	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度
経営改善計画策定および モニタリング費用補助の 利用申請受付期間	➔				
経営改善計画および モニタリングの実施期間	➔				

(備考) 1. 中小企業庁HPなどより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 認定支援機関の支援により策定した経営改善計画での策定・モニタリング費用補助の申請は、関係金融機関・信用保証協会すべての同意と、認定支援機関が原則3年間のモニタリングを行なうことが要件

図表15 補助金利用による費用負担例



(備考) 1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 網掛け部分が補助金による負担

3月末に延長となった。これにともない、承認された経営改善計画実施時のモニタリングも3年間の実施となっているため、期限は1年後ろにズレ、18年3月末までとなった(図表14)。なお、この制度は中小企業庁の「ミラサポ」専門家派遣補助事業^{(注)3}との併用が可能である。

さらに、信用保証協会によっては前述の3分の2の補助金の残りの自己負担分を補助する制度もある(信用保証協会の保証利用や経営力強化保証制度を利用予定の中小企業者が対象で、信用保証協会により制度・上限金額は異なる)。

実際に、信用金庫取引先の補助金利用時の自己負担は、5~10万円程度が多いようであ

る。仮に、支援協の経営改善支援センターの補助で3分の2、残り3分の1の半分を信用保証協会の補助でまかない、費用総額が30万円の場合、自己負担は5万円で済むこととなる(図表15)。再生や改善が必要な厳しい状況にある中小企業でも、負担を相当程度抑制し、利用しやすいような配慮がなされている。

ロ. 利用が伸び悩む認定支援機関の利用

認定支援機関の主な対象企業は、支援協の従来型の本格再生案件や、メイン金融機関が支援協に持ち込む簡易版(暫定リスクを含む)の対象より小規模な先(年商1億円以下、従業員20人以下、信用保証協会の利用が中心の先)である。円滑化法利用企業30~40万先のうち、支援が必要といわれる5~6万先の中でも、特に小規模な事業者2万先を想定している。実際にはこの円滑化法利用企業以外にも支援が必要な小規模事業者は存在し、本来支援が必要な数は1桁多いのではないかという支援機関幹部もいる。

多くの対象となる中小企業が存在し、しかも認定支援機関となっている税理士など地元の身近な専門家の支援が受けられ、支援を得て策定した再生・改善計画を支援協内の経営改善支援センターに申請して内容が認められれば、策定・モニタリング費用総額の3分の2が国の補助金でまかなわれるため、利用が相当程度進んでいてもよさそうである。ところが、実際の利用実績はこれまでに2,000件程度といわれている。中小企業の立場から利

(注)3. 中小企業庁の「中小企業・小規模事業者の未来をサポートするサイト」、通称「ミラサポ」の専門家派遣補助事業では中小企業への専門家の派遣において1回3万円で3回、合計9万円を補助し、中小企業の負担はない。

図表16 中小企業の立場から認定支援機関の利用が進みにくい理由

①	中小企業に利用を提案する機会が多いと思われる金融機関の内部で、認定支援機関についての十分な情報・理解が浸透していない。
②	中小企業が積極的に情報を取りに行かない限り、認定支援機関の情報が伝わることはあまりない可能性がある。
③	改善の必要性や支援機関の認識はあっても経営計画策定が未経験の中小企業は、利用を逡巡している可能性がある。
④	費用負担が重いという認識がある（補助金の情報が伝わっていないためそう思っている場合も含め）。
⑤	長期にわたる窮境から、中小企業経営者の意欲そのものがかなり低下している。
⑥	中小企業経営者に経営改善の必要性の認識がなく、状況が行き着くところまで行かないと、外部から支援を仰いで経営改善や再生、増してや廃業などに踏み込もうとはしない場合が多い。
⑦	中小企業経営者に、費用や手間隙をかけて認定支援機関を利用してまで経営改善するメリットが明確にわからない。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

用につながりにくい要因としては、図表16のようなものが考えられる。大きくは、認定支援機関の利用に関する情報が必要とする中小企業に広くしかも正しく伝わっているか、また、再生・改善の主役である中小企業経営者に取組みへの意識・意欲があるか、という二つの問題である。

信用金庫の取引先中小企業の多くは、企業規模からすると認定支援機関の主なターゲット層と合致し、しかも実際に支援を必要とする企業は相当に多いはずである。各信用金庫はこれまで、自らの経営資源に限りがある中で支援効果の向上を目指し、かなりの努力をし、その対応はリレバン前と隔世の感がある。しかし、金融庁からはさらなるコンサルティング機能の発揮を求められている。次章で述べるとおり、金融機関から指摘される認定支援機関の専門家の対応力不足の問題ももちろんあるが、認定支援機関やミラサポ制度の利用について積極的に工夫し対応すること

で、実際に効果的に認定支援機関の専門家の利用実績を伸ばしている信用金庫もある。取組み方しだいで、信用金庫において認定支援機関の効果的な活用を増やせる可能性は十分にありと推察される。

3. より効果的な中小企業支援のための支援機関の利用

(1) 支援機関利用のメリット

支援機関の活用メリットには、イ. 金融機関調整機能、ロ. 第三者の立場として中小企業経営者の改善への取組みへの理解促進や意欲向上が図りやすい、ハ. 実践を通じた支援関連の重要な情報源である、などがある。

イ. 金融機関調整機能の活用

金融機関が重視するポイントの一つは、金融機関調整の機能である。この点は、全ての信用金庫で共通に聞かれた。支援協の場合、地元地方銀行出身の統括責任者（プロジェクトマネジャー：以下「プロマネ」という。）

や、金融機関から出向もしくは元金融機関職員の統括責任者補佐（サブマネージャー:以下「サブマネ」という。）がいることがプラスに働いている面がある。ちなみに、支援協職員の約7割が現役もしくは元金融機関の職員とのことである。つまり、プロマネやサブマネが金融機関の考え方や融資の現場の事情を理解し、金融機関調整での重要なポイントを押さえたうえで具体的な対応が進められる、ということである。この金融機関調整については、やはり事情に通じた信用保証協会が主に事務局を務める支援ネットワークの経営サポート会議でのバンクミーティングの機能も、金融機関としては比較的に利用しやすいものと考えられる。この点では、認定支援機関の専門家より支援協や支援ネットワークの経営サポート会議が相対的に優れている場合が多いようである。もちろん、専門家は支援協や経営サポート会議においても計画策定やモニタリングなどで関わってくるが、この際には金融機関の考え方や調整の事情をよく理解した専門家の活用や、事情に明るい支援協や信用保証協会のサポート機能が発揮されているようである。

口. 組みの主役たる中小企業経営者の理解促進・意欲向上への寄与

中小企業経営者の再生・改善への取組みに対する理解や意欲の向上のための積極的な関与も、支援機関のメリットである。経営改善・再生の主役はあくまで中小企業経営者であり、その理解や意欲なしに支援の効果は期待できない。ところが、一般的に改善・再生

への取組みの説得や意欲の向上などについて、中小企業経営者は債権者である金融機関からの申入れには心理的に抵抗感をもちやすい。

そうした際に、信用金庫の対応でよくみられるのが、支店長経験者など営業のベテランを説得役に起用する、というパターンである。確かに、一筋縄ではいかない中小企業経営者に対して、老練な職員の力は一定の効果を発揮しよう。しかし、金融機関と中小企業経営者の間の信頼関係は、金融機関側が考えている程には密接でないケースもあることには注意が必要である。中小企業経営者の相談相手の多くは税理士で、金融機関はわずかにとどまるのは、こうした関係性の表れでもあろう。

債権者・債務者という関係性の問題以外にも、支援機関には改善・再生の豊富な実務的知識・経験を含めた総合的な説明力・説得力がある。再生・改善の経験を積み上げ中小企業・金融機関双方への対応の改善も図ってきた支援協や、様々な中小企業経営者を金融機関とは別の立場でみてきた信用保証協会、あるいはそれぞれの専門分野の知識で中小企業の課題に関わってきた税理士などの専門家の力を借りるメリットは、十分にあると考えられる。金融機関は、状況に応じてより効果の見込める支援機関の選択・利用を積極的に考えていくべきであろう。この点での利用に関しては、地域などにより差があるようだ。これは、支援協や信用保証協会のリーダーシップの強さ、金融機関側の意欲の双方が影響していると推察される。

ハ. 支援機関は重要な情報源

信用金庫から共通して強い指摘のあった点として、地元で役に立つ専門家についての情報が少ない、あるいは、身近に活用できる有能な専門家がいない、有能な専門家は把握しているが人数が少なく依頼が集中し利用しづらいなど、認定支援機関の専門家に対するものがある。

これに対しては、一つの対応策として、支援協などを情報源として活用することが有効と考えられる。支援協はこれまでの案件への取組みで、再生・改善計画策定、関係者間の調整からモニタリングまで含め、現実起こった様々な事象への対応を通じて専門家の利用について豊富な実績・経験を積み重ね、情報・ノウハウを有している。現在でも、協力関係を結べる十分なレベルの専門家人材のネットワークのさらなる強化を目指し、情報収集や関係構築を進めるなど、積極的な努力が続けられているようだ。また、地元の専門家のレベルアップのために、意欲ある若手専門家などに経験豊富で十分な力量のベテラン専門家とコンビを組む機会を積極的に提供している支援協もある。金融機関にとって、実践に基づく専門家の情報を蓄積してきた支援協とのコミュニケーションを密にするメリットは大いにある。実際に、金融機関が必要に応じて専門家について支援協の情報を利用しているケースもある。

信用保証協会も、経営サポート会議案件での個別企業対応などにおいて、地元専門家の利活用のため、個別に有能とみられる専門家

の情報収集・利用をすすめている。また、税理士協会や中小企業診断士協会などと提携しているケースもある。ただしその際には、一定以上の内容が確保されるよう信用保証協会が対応状況・内容をチェックし、問題があれば提携協会に改善を申し入れることが重要としている。いうまでもなく、改善・再生計画の内容や金融機関調整などで問題が起きないように配慮してのことである（信用金庫でもこうした提携関係を結んでいるケースはよくあるが、品質チェックがきちんとできているかどうかは重要なポイント）。信用保証協会も、支援ネットワーク・経営サポート会議などで様々な情報交換・収集、あるいは専門家を活用しての案件への取り組み事例も蓄積されており、コミュニケーションを密にしておくメリットはある。

現状はあまり利用がすすんでいない認定支援機関についても、税・会計・法律など専門分野にかかわることとなれば、それぞれの専門家のもつ情報は不可欠である。

(2) 利用増加の支援協だが金融機関の一部には理解不足

支援機関の中で、信用金庫では支援協を最も身近な支援機関と感じている。これは、前述のとおり、金融機関調整や中小企業経営者への取組みへの説得力、1次対応前の事前相談も含めて専門家利用や案件対応での方向性などについての有益な情報・アドバイスなど、具体的なメリットがあるからといえよう。支援協の10年を超える実績から様々な経

験の積上げ、組織としての取組み方の改善、個々のメンバーのノウハウの蓄積での対応力向上などの賜物であろう。図表6でみた計画策定終了実績の推移からみても、支援協の利用はさらに増加していくものとみられる。

しかし、一部には「対応が画一的で利用しづらい」といったかつていられていたようなイメージや、「信用金庫取引先の企業規模では支援協での案件化や相談を持ち込むものはあまりない」、といった認識も若干だが残っているように思われる。すなわち、先入観からか、支援協の実態についての情報収集や相互のコミュニケーションが十分には取れておらず、一定の利用はするが事前相談レベルも含め積極的な利用にまで踏み出すにはいたっていない、という状況である。

実際には、支援協の取組み対象では比較的小規模な企業が増加し、再生・改善方法もリスケジュールといった信用金庫からすると受け入れやすい対応が太宗を占め、事前相談も含めて有効な情報提供やアドバイスも期待されるのは前に述べたとおりである。もちろん、支援協側のさらなるアピールも必要であろうが、金融機関は支援協のメリットを積極的に享受していくために、地元支援協の実態の再確認も含めて、どのようにすれば効果的利活用につながるか、という前向きな視点で相談を持ちかけるなど、コミュニケーションを取る姿勢が望まれる。

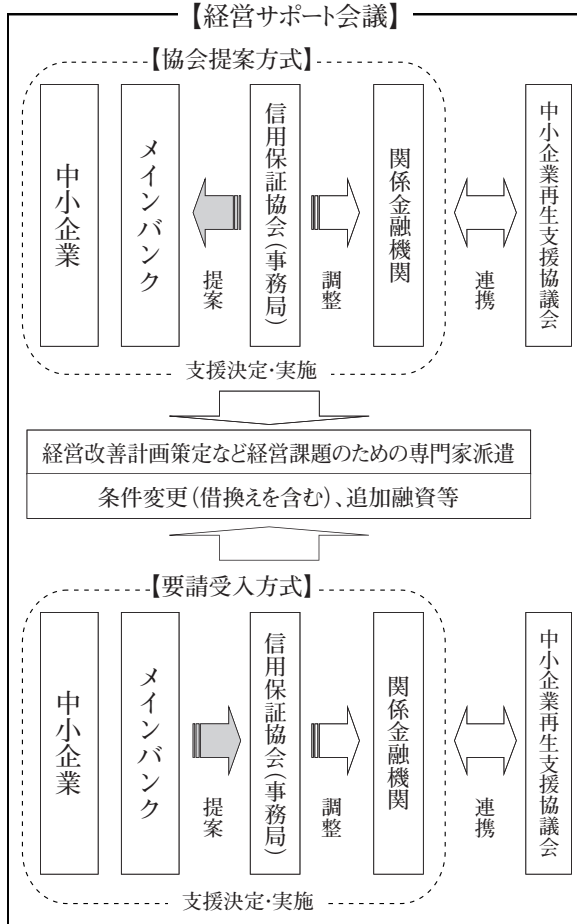
(3) 事務局と金融機関双方に積極対応が望まれる中小企業支援ネットワーク

主に信用保証協会が事務局を務める支援ネットワークも、金融機関にとっては比較的連携しやすいと思われる。一部先進地域を除いて、円滑化法の政策パッケージで登場した仕組みであり、10年超の実績がある支援協に比べると、信用金庫の認識はやや低いようである。しかし、支援協においても開始当初から現在ほど認識や利用がなされていたわけではないことからすれば、支援ネットワーク・経営サポート会議への理解や利用は、むしろこれからということであろう。

前述のとおり、支援ネットワークは地域の支援関係者が一堂に会する情報共有の場であり、幅広い情報収集源としての役割がある。また、経営サポート会議は個別案件において信用保証協会が調整役となり、バンクミーティングで方向性の検討を行なう。個別案件対応では、必要に応じて情報力を生かした地元の専門家の活用や、場合によっては支援協での案件化につなげるなど、ふさわしい内容・対応方法への調整が行なわれる。なお、経営サポート会議の利用には、①信用保証協会が案件先中小企業者のメインバンクに提案する「協会提案方式」と、②メインバンクから事務局への要請による「要請受入方式」がある（図表17）。

ところで、支援ネットワークについて、一部の金融機関からは、信用保証協会利用案件の都合を優先させた扱いになっているのではないか、といった懸念が聞かれる。これに対

図表17 中小企業支援ネットワークの経営サポート会議



(備考) 千葉県信用保証協会資料より
信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

して信用保証協会では、中小企業の再生を通じて地域の活性化を図ることが重要なのであり扱いに差異はない、としている。つまり、信用保証協会にとって大口かつ代位弁済などの問題が懸念される案件などについて考慮はする。しかし、そればかりに偏るのではなく、中小企業の経営内容健全化と信用保証協会の利用を中長期的に促すという観点を重視している、というわけである。つまり、自らの都合も考慮はするが、偏った扱いをすれば支援ネットワーク・経営サポート会議が形式的なものにとどまる、あるいは限定的な利用

となりかねず、利用拡大や良い結果に結びつきにくくなる、というわけである。ちなみに、ある県の信用保証協会では、信用保証協会提案の件数が、メインバンク要請の件数より多いものの、会議開催はメインバンク要請の方が多くなっているとのことであり、実際に、一部金融機関が懸念する状況にはないようである。

信用保証協会は、支援協と同様に組織として幅広い対応が可能であり、金融機関の事情にも明るい。地域の中小企業支援関連の主要メンバーが勢ぞろいする経営支援ネットワークの情報共有機能の活用や、個別案件の経営サポート会議で支援協なども含め必要な関係者を集めて調整機能を発揮するといった柔軟な対応は、事務局や金融機関の取組み努力しただけでは、より広範かつ効果的な利活用につながるものとみられる。たとえば、前述の経営改善・再生計画の策定およびモニタリング費用への補助について、国の補助金だけでなく信用保証協会の制度も利用する際に、経営サポート会議を利用して金融機関調整や認定支援機関の専門家情報の機能を活用するといった、多面的な支援機能活用が考えられる。

現状では、支援ネットワークや経営サポート会議の取組みは、政策パッケージ導入以前から同様の取組みを行ってきた経験豊富な先進地域とそれ以外の地域の間や、各事務局や地元の関係者などの対応の微妙な違いなどにより、関係者のフットワークなどには若干の差がある。しかし、中小企業支援を地域全体の関係者で積極化しようとする方向性に変

わりはない。支援ネットワークの利用促進には、事務局が調整力を発揮し着実に支援実績を積み上げ、これを金融機関など関係者に対してより積極的にアピールすることが重要とみられる。つまり、事務局の金融機関やその他関係者とのコミュニケーション力、調整力、アピール力がポイントといえよう。金融機関側も、対象企業の信用保証付き融資の有無・程度や企業規模などを勘案し、地元の支援ネットワーク・経営サポート会議の利用をすすめることが支援効果向上には重要である。

(4) 金融機関の工夫・努力が大きく左右する認定支援機関の活用

中小企業や金融機関が認定支援機関の専門家に直接依頼する場合だけでなく、支援協や経営サポート会議などで改善・再生を目指す場合にも、税理士などの専門家が計画策定やモニタリングなどで深く関わる場合は多いはずである。本来は、専門家に大いに期待したいところだが、実際には活発な利用にはいたっていない。これには、前述のとおり中小企業経営者の認識・理解不足に加えて、金融機関からは専門家による内容・質のバラツキ、専門家の得意分野や実績などについての的確な情報の不足、地元での専門家の少なさとこれに関連しての一部有能な専門家への案件集中による依頼の困難性、などが挙げられた。なお、専門家情報はミラサポでも発信されているが、情報を入手する際のパソコン操作がわかりにくい、ネット上の情報だけでは利用を判断できない、などの声が多い。ま

た、実際に認定支援機関を利用した結果として、特に事業DD面の取組みについての改善・強化の必要性や、金融機関調整についての理解不足がよく聞かれる。

では、どうすればより効果的に認定支援機関などの専門家の力を生かせるのであろうか。専門家情報の入手に関しての一つの対応方法としては、実際に専門家の利活用を通じて様々な経験を蓄積している支援協、あるいは信用保証協会を情報源として活用することが考えられる。また、事業DD面の対応については、企業経営をトータルでみて全体として整合性のあるビジネスモデルを組み立てることが必要になる。このため、ある分野の専門家一人で企業経営全体のモデルを再構築し、関係者の納得が得られるものにするにはやや無理なケースもある。認定支援機関の専門家も、積極的なノウハウ修得のために中小企業基盤整備機構や所属する士業団体の勉強会に参加するなど努力しているようであるが、複雑な経営問題への対処には机上の勉強だけでなく、何よりも様々なケースの経験の積上げが必要との指摘は専門家からも聞かれる。専門外の分野の対応力を短期間に相当程度引き上げるのは簡単ではないし、処方箋を導き出せたとしても、資格を持った専門家でなければ取り扱えないという事柄もある。このため、それぞれの専門・得意分野を生かし、複数の専門家が連携するといった対応が、一つの現実的かつ効果的な対応ではないかと思われる。

金融機関の立場からは、地元の支援機関や

専門家の最新かつ的確な情報を入手し、状況に応じて専門家の機能を組み合わせて利用できるようにする、ということも必要であろう。実際にこうした努力が実を結び、積極的に専門家を利用している信用金庫もある。

この信用金庫は、他地域と比較して有能な専門家が数多く地元にいる、特別な情報源や人脈がある、規模が大きく活動に投入できる経営資源に余裕があるなど、恵まれた支援環境にあるわけではない。また、組織として信用金庫独自に特別のノウハウがある、キーマンとなっている担当者が中小企業支援の経験が豊富であった、といったことでもない。要は取組みへの意欲と、それに基づいて実際に行動する組織であるかどうか、ということである。担当者は、地元の資源の中で、効果の見込める支援には何をどうすべきかを考え、関連セミナーへの出席など様々な機会を積極的に活用し、自らの目で確かめながら専門家等の情報収集を行ない、必要と思われる専門家・機関との人脈づくりなどを行っている。その結果に基づき、実際に利用効果等を確認しながら、内容の伴った専門家等の支援関連ネットワークを着実に広げている。

この信用金庫の事例からは、明らかに恵まれた環境でなくとも専門家の利活用をより効果的に進められる可能性はあること、また、認定支援機関やミラサポの利用のポイントは、本当に役立つ地元の専門家や支援関連の情報を明確な目的をもって蓄積することであることを示している。情報がない、ふさわしい人材がわからないからこそ自らが明確な目

的にそって情報収集など様々な努力をし、信頼のおける専門家のリストアップなどを行っている。これをもとに、ふさわしい専門家を認定支援機関やミラサポの派遣制度で利用し、支援効果を高めている。

おわりに

支援機関の中でも、支援協の利活用についてはさらに活発化しそうである。これは、年間目標件数の設定などもあるが、支援協が経験と努力を積み重ね、対応も現場の実情を踏まえた柔軟なものとなってきたことがその背景にはあるものと考えられる。

一方、支援ネットワーク・経営サポート会議は、支援協との比較では、一部の積極的な地域を除くと金融機関や中小企業経営者の認識がまだ十分ではないようである。しかし、支援ネットワークは幅広く地元支援関係者が情報交換に集まり、経営サポート会議は支援協のような調整機能ももっており、信用保証協会付きの融資のある案件を中心に、関係者の取組みへの姿勢いかなでかなり有力な支援ツールとして機能しうるものであろう。

また、認定支援機関の専門家についても、金融機関が適切な情報収集とその整理をし、目的に合致する形で専門家の得意分野を生かす利活用を図れば、より効果を引き出すことが期待できるはずである。

図表18は、支援機関利活用の際に基本的に求められるポイントである。いずれの支援機関の利用の場合もそうだが、支援機関の効果的利用には、金融機関が明確な目的意識の

図表18 外部支援機関の効果的利用で求められる金融機関の取組み姿勢

①	金融機関は自らの経営改善・再生支援の目標と実態を比較して冷静に評価し、不足の資源や課題を明確にすることで外部資源活用の必要性を再確認する。
②	外部支援機関について前向きな活用の視点で適切に情報収集し理解する。
③	各支援機関や地元金融機関とのコミュニケーションを通じて情報共有・相互理解・相互の取組みの改善をすすめる。
④	支援にかかわる専門家の得意分野や実績などを自らの目で具体的に把握して整理するとともに協力依頼できるネットワークを構築していく。
⑤	必要であれば、金融機関の立地する近隣の他の都道府県などの専門家も活用するなど柔軟性をもって対応する。
⑥	費用面では補助金やミラサポ、商工会議所などの無料相談制度なども利用しつつ中小企業者の負担を最小限にとどめる工夫をする
⑦	外部支援機関を利用した場合であっても金融機関は常にその状況を把握し、経過をモニタリングするとともに、ノウハウの吸収を積極的に行なう。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

元で関係者間のコミュニケーションを通じた情報収集をすすめ、事前準備を十分に行なうことが必要であろう。その上で、窮境にある中小企業の根本的な課題解決に資する支援機関を選択することである。その際、複数の専門家の得意分野を組み合わせるなど柔軟な発想でのサポートを考える必要も出てこよう。金融機関には情報の結節点として仲介機能を果たす重要な役割が求められている。

また、金融機関が建設的な視点から、中小企業経営者や支援機関に様々な指摘をし改善

要求をすることは必要である。しかし一方で、自らも相応の努力をすることが、支援機関の効果的活用には欠かせない。積極的な活動を行っている信用金庫の事例でみたところ、限られた経営資源の中でもネットワークよく情報収集とその活用で利用をすすめ、そこでの蓄積が信用金庫全体としての対応力、地域における評判などで顧客ロイヤリティ向上にもつながっている。自らの取組み方しだいで、支援機関をより効果的に活用できる可能性は十分にあると思われる。

〈参考文献〉

- 藤原敬三『実践的中小企業再生論』〔改訂版〕金融財政事情研究会（2013年4月）
 藤津勝一『中長期的な視点が求められる円滑化法後の中小企業支援—中小企業の課題解決を中心に据えた組織的活動が鍵—』信金中金月報（2013年7月号）
 三品秀昭・藤津勝一『中小企業経営改善支援における支援機関の有効な活用に向けて』信金中金月報（2014年2月号）