

## 第1回 中小企業収益力改善支援研究会 議事要旨

日時 : 令和4年8月31日(水) 10:00-11:30

場所 : オンライン

出席委員 : 家森委員(座長)、井上委員、加藤委員、鴨田委員、河原委員、倉成委員、黒澤委員、  
小林委員、鈴木委員、辻委員、古川委員

事務局 : 中小企業庁 事業環境部 金融課

### 【議題】

- ・収益力改善支援の必要性と論点
- ・ガバナンス強化支援の必要性と論点

### 【議事概要】

- 事務局(神崎金融課長)より、座長及び委員の紹介並びに委員外出席者(オブザーバー)について説明。
- 家森座長より「資料3 議事の運営等について」を説明し、異議なし。
- 事務局(神崎金融課長)から資料4について説明。
- その後、自由討議が行われ、事務局が示す論点について、今後、議論を進めていくことについて、概ね賛同が得られた。主な発言は以下のとおり。

### <収益力改善支援の必要性と論点>

- いわゆるゼロゼロ融資の返済が本格化する中で既に業況が厳しい先もあり、手遅れになる前に予防的に支援する際の着眼点を議論していきたい。
- 経営改善計画策定支援事業において、4月から開始した計画策定・伴走支援の着眼点の運用について、今回の議論でより精緻化し、公表・周知していきたい。
- 伴走支援の定義は様々だが、大きく分けて金融支援と本業支援があると捉えている。金融機関はこれまで金融支援に注力してきたが、ビジネスで収益力をどう強化していくかという本業支援を進めていくことが必要。本業支援やガバナンス強化は金融機関の担当者レベルでの対応は難しいが、今回の検討を通じて、現場での取組が進展するのではないかと。
- 中小企業支援の現場で思うのは、事業承継などもっと早く相談して欲しかったケースが多い。
- 実務指針は、経営者と支援機関向けの両方を作成し、また、趣旨や目的を明らかにした上で、本文以外の充実もお願いしたい。
- 実務指針では経営者に自分事として考えてもらうよう工夫していく必要がある。支援機関間の連携の中でも、特に金融機関との連携は非常に重要。
- 支援機関における対応や得意分野のばらつきは、経営改善計画策定支援及び伴走支援における着眼点を具体化していくことで是正できるのではないかと。
- 経営者から収益改善支援に長けた支援機関がわかりやすくなるという意味で、指針に沿った支援の宣言を行うことは重要。他の支援機関との連携の場をどのように整えていくかも重要。
- 税理士会は、金融機関との意見交換会での情報交換や、中小企業診断士を招いて収益改善に関するマルチメディアの研修等も行っている。

- 実務指針に沿った支援の宣言について、どのように行うのかは今後議論が必要。クオリティ維持のためにも、宣言するだけでなく、例えば税理士会のマルチメディア研修の受講等、客観的にわかる仕組みも必要かと思う。
- 計画が上手くいかない場合、対応策を検討するなど PDCA を回す仕組みを構築していくことが重要であり、実務指針では伴走支援により重点を置いていくと良いと思う。
- 取引先の財務内容をみると、約半分の先が営業赤字で、膨れ上がった債務への対応が課題。返済財源の確保といった喫緊の課題に対応するため、経営者が売上・収益力改善に取り組む対応策の内容を納得し実行していくことが重要。
- 収益力改善には経営者が全て。身近な存在である顧問税理士と金融機関との定期的な連携が重要であり、連携のハブを誰が行うかについても議論していきたい。
- ポスコロ事業は税理士による支援が中心だが、税理士の連携先は金融機関が圧倒的に多く、収益改善に向けた専門家との連携が進んでいない実状もある。得意分野の異なる専門家同士の連携に当たっては、よろず支援拠点の活用についても言及すべきと思われる。
- 再生支援の現場において、早い段階での相談を促すことは永遠の課題。ただ、金融機関側だけでは難しく、支援現場で一番頼りにされている税理士や会計士と連携が必要。
- 収益力改善支援が奏功しなかった場合、再生支援フェーズに移っていくことは地域経済にとっても重要であるが、移行できていない実状もあることから、実務指針で言及することは重要と思う。宣言は、支援機関が内容を十分に理解した上で宣言いただきたいと思う。
- 収益力改善の支援について、相談すべき先が相談に来ていないのは大きな課題。経営者自らが気づくのが重要であり、経営状況チェックリストの利用を、誰が促すのか、また、利用のタイミングは議論が必要。経営者に自分事として捉えてもらうために、信用保証協会や金融機関等を通じて行うことも考えられるのではないかな。
- 支援ニーズの顕在化に当たっては、商流が1社に偏っている、価格交渉に応じてもらえない等、現状のしっかりと明らかにしていくことが重要。また、チェックリストを誰が作成するのか、それを誰が次の段階へ導いていくのかの議論は必要。税理士は経営者との対話に有用なツールとして、ローカルベンチマークや経営デザインシート等を活用している。
- 経営状況チェックリストにおいて、ローカルベンチマーク等を活用しても良いのではないかな。
- 405 事業・ポスコロ事業に関して、補助率が一律 3 分の 2 だが、重点的に取り組むべきところに差を付けても良いのではないかな。

#### <ガバナンスの強化等>

- 法人と個人の分離は平時においても重要。経営者保証解除の交渉において、金融機関毎に基準がまちまちであるのは中小企業にとっても良くないことであるため、ガバナンスの実務指針は具体的なものが良いと思う。
- 金融機関が無保証で融資している割合は、メガバンクで半分、地銀で 3 分の 1 程度。地域に密着している機関ほど低いという特徴がある。ガバナンスに改善の余地があったとしても融資が必要な先に行き渡っているなど現在の間接金融の特性を損なうことのないように議論を進めていきたい。
- 金融機関においては、顧客からの保証解除の申出があれば検討していくことは根付いている。他方、解除の基準を明確化した上で、機械的に当てはめて解除していくことは難しいので、議論していきたい。

- 経営者保証ガイドラインを知っている中小企業は少ないが、3要件にしっかり対応することで、企業業績が上がり、金融機関の評価も高まった結果として、経営者保証の解除が実現するという流れがあるべき姿と考える。過去、経営者保証に関心を持ってもらうために勉強会を開催して、財務基盤の強化などに取り組んだ結果、20社ほどで経営者保証が解除できた。
- 経営者保証ガイドラインとは関係ないところで、本来の姿としてのガバナンス強化が図れることがあるべき形。ただ、中小企業が平時でガバナンス強化を進めていく上で、経営者保証解除というインセンティブが必要であれば、これを周知していくことも重要と感じた。
- ガイドラインの3要件は、理想の姿ではなく、当然の姿として導くことが重要。3要件を満たす目的は経営者保証の解除でなく、健全な企業となって取引先や顧客からの信頼されることにある点をしっかり伝えることが重要。ガバナンスが強化された結果として経営者保証が解除されるものだと理解している。
- 経営者保証解除のニーズは事業承継時が一番高いことから、事業承継のタイミングでより強調してPRし、平時におけるニーズの掘り起こしに活かしていくかが重要かと思う。
- 金融機関には、経営者保証を解除できない理由を明示してもらうことを提案したい。明示することで、要件に対して取り組むことができ、結果としてガバナンス強化にもつながると思う。
- 法人・個人の切り分けは小規模事業者になるほど難しい。収益が悪くなれば、保証解除の検討は難しくなるので、なるべく早く、平時の段階から財務の健全性を確保していくことが重要。
- 経営者保証が解除された後でも、ガバナンスの維持・強化は必要であり、解除後のガバナンス強化をどうするかについても重要な論点。
- 中小企業では、経営者保証ガイドラインで求められる3要件に対して、ガバナンスはまだまだ脆弱。メイン金融機関や顧問税理士が連携して、ガバナンス強化を支援することが重要。
- ガイドラインの3要件を理解していないのが現場の実態。後継候補者に、要件を含めて解除できることを啓蒙していくことが重要。
- ガイドラインの要件充足に向けた取組は、非常に労力がかかるため、現在の経営者保証コーディネーターの人員だけでは難しい。コーディネーターの体制が十分であるかという議論も必要。
- 支援現場で経営者保証コーディネーターに混乱のないように進めていただきたい。
- 事業者は経営者保証の解除を交渉することで、金融機関との関係を崩したくないという意見を持っているが、金融機関側はそう思っていないという認識の相違は改善していく必要。
- 経営者が相談しづらいのは、目線がわかっていないから怖いということにあるのではないかと思う。コミュニケーションの取り方のほか、「伴走支援の在り方検討会」で示した経営者の「腹落ち」を促す対話等の要素についても実務指針に入れることを検討してはどうか。
- 過去、金融検査マニュアル別冊中小企業編に示されたように、法人・個人との関係の明確な分離を今ほど強く打ち出していなかったように思う。現在、中小企業の経営者はこうした時代を経てきた人が多いことから、経営者の意識を変えていく必要。
- ガバナンス強化においてメインバンクの役割は大きいと思われるが、事業者にとってメインバンクを持つことの重要性を、指針の中で明記すべきではないかと考えている。

以上