

第2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9月29日(木) 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】

- ・実務指針に記載する内容について

【議事概要】

- 事務局(神崎金融課長)から資料2・資料3について説明。資料3については、非公表とする旨を説明。
- その後、自由討議。主な発言は以下のとおり。

<全般>

- 支援される方を想定して、わかりやすい内容とすることが重要。また、活用する人の知見や、金融機関の本部か営業店かでも異なるので、書き振りに工夫が必要。
- 改善の意思はあるが諸事情(内部体制等)ですぐには取り組めない事業者についても、対応を検討していくことは必要。
- 連携については、どの支援機関がどのように連携するのか整理することも有用。
- 事例や業務フロー、チェックリスト等の記載については、良いところを伸ばす意図を含める等、経営者のモチベーションに配慮した内容とすべき。
- 実務指針でいう「支援機関」に関して、土業等の支援機関と債権者の立場もある金融機関では、支援のベクトルは同じだが役割が異なるので、支援機関と金融機関を書き分けるべき。
- 405事業とポストコロナ事業で記載を分けることには賛成。405事業では売上を保守的に見込んで、固定費の削減等をしていく事例が多いように思われる。限界利益を最大化する上では、例えば公的支援(よろず支援拠点や専門家派遣制度等)の活用も有用。
- 収益力改善に向けてやるべきことは、平時と有事とで大きく差はないと思うので、405事業とポストコロナ事業の記載のレベル感を書き分けるのは難しいかもしれない。ただ、企業規模によっては、支援する内容やレベル感が異なることは想定される。

<収益力改善の実務と着眼点>

- 支援ニーズの掘り起こしは、誰がどのように行うのかを具体的に示すべき。
- 気づきを与えるための経営状況のチェックリストは、チェックする人は収益力改善を意識している経営者だが、気づいていない経営者等にアプローチしていくことが重要かと思う。
- チェックリストは経営者と支援機関が共通の目線で課題を共有する上で有用。そのためにも、経営者用・支援機関用の2つのチェックリストの項目は、共通のものを増やして良いと思う。
- 検討が不十分な事例を示すのは有用。業種を全て網羅することは難しいが、財務諸表の構成が他の業種とは異なる建設業や運送業、特に建設業は、支援機関によって理解に差があること等に鑑み、事例を充実させることは重要。

経営者との対話においては、「経営力再構築伴走支援モデル」の対話型アプローチの解説も有用。また、自己変革力を持つことを目標として策定することを記載してはどうか。事業の理解については、企業が何で利益を上げているか、企業価値の源泉の追求が大切であることは記載すべき。

- 現状分析について、ローカルベンチマークの内容を踏まえた記載にしてはどうか。内部統制上のキーコントロールがどこにあるかもここで記載すべき。
- 財務分析にかかる記載が少ないため、評価するための主要な指針をもっと具体的に説明した方が良い。
- 経営課題明確化の前には将来構想の明確化も必要。経営デザインシート等を活用して、目指すべき姿を共有することも有用。
- 事例については工夫が必要。建設業は工期延長等のビジネスリスクの結果として財務リスクがあるので、事例としては適切ではないように思う。
- 金融支援の検討の前に、経営者による財務状況、経営成績、キャッシュフロー状況の分析と報告を追加すべき。
- 405 事業・ポストコロナ事業を申請する際の宣誓について、運用については議論が必要だが、仕組みは良いことだと思う。
- 宣誓書の内容は、支援機関にとってかなり負担が大きいように感じる。項目によっては、人によって判断が違うことにならないか危惧するところであり、議論は必要。
- 事務局資料にある収益力改善のチラシについては、3要件を明示する等、誤解の無いように工夫が必要。

<ガバナンス体制の整備の実務と着眼点>

- ガバナンス体制の整備にかかる計画策定支援について、現状分析や課題明確化等は、ガバナンスの3要件毎に整理するとわかりやすいかもしれない。3要件に記載されている内容であっても、指針に丁寧に記載すべき。
- 短期的な視点だけでなく中長期的な視点も重要であることはガバナンスも同様。具体的には、ローカルベンチマークの非財務情報の4つの視点(内部管理体制等)は、中長期的な視点も入っているので、考え方を取り入れれば良いと思う。
- ガバナンスは多義的であり、経営者保証ガイドラインの3要件に限定しなくても良いと思う。また、3要件の中にも濃淡があり、絶対に必要なのは経営の透明性確保で、これがなければ収益力の改善ができないし、計画の意味もなくなる。
- 物事の流れ(実務のフロー)に合わせて記載することが重要。また、共通の目線を持つ上で、類似の言葉が複数箇所で記載されているものは、混同しないよう統一すべき。同様に、チェックシートの指標等は、しっかり定義を示すことも重要。
- ガバナンスの支援にあたっての考え方の中で、体制を評価する主体は第三者として良いかは検討が必要。
- 事例は借入金中心となっているが、記載は事業に関係のない資産の保有や役員報酬は妥当か等の視点も必要か。
- ガバナンスにおいても、計画策定後の取組状況の確認や報告、PDCAは重要であり記載すべき。

- 税理士法第 33 条の 2 の書面添付について、有効な手段と個人的に思っている。手法の 1 つとして明示してはどうか。
- 税理士法第 33 条の 2 の添付資料は、税理士法逐条解説にあるように、租税が正しく処理されているかを見るもので、決算書類の信頼性をみているものではないため、これを任意書類とするのは適切ではない。会計参与の有無等の方が適切と思われる。
- 透明性確保の点では、決算の信頼性に疑問を持っている金融機関もあると思う。中小会計要領のチェックリストや、税理士法第 33 条の 2 の書面添付、電子帳簿の作成等、プラス要素として例示していくことが大事だと思う。
- 定量的な基準は、金融機関毎の考え方の違いや案件毎の事情もあり、統一の絶対的な基準として示すことは難しいので、定量的な基準の「考え方」を例示する程度でしか示せないのではないか。ただし、例示したものが統一的な基準だという誤解を与えないよう、示し方に工夫が必要。
- 経営者保証の解除は、収益力改善、情報開示、ガバナンス強化を通じ、企業として有るべき姿になっていく過程で、結果の一部として認識されるべきであり、解除が目的とならないようにしてほしい。

< 伴走支援の実務と着眼点 >

- 「取組状況の確認」では、確認する内容をもっと具体的に書く必要がある。
- 計画期間終了後の記載について、改善が見込めた経営者に対しては、改めて未来に希望を持って進めるような、自立に向けた意識を醸成するメッセージを入れてはどうか。金融機関に対しては、引き続き企業のサポーターとして、定期的に情報共有できる体制の維持とさらなる収益力改善に向けた取組が望まれる等のメッセージを記載してはどうか。

以上