

〈自由論文〉

地域金融機関による事業性評価の課題 (2)

— コンサルティング機能と外部連携を中心に —

Evaluation of Customers' Business Potentials by Regional Financial Institutions (II)

-Consulting Functions and External Collaboration-

小 林 正 典

Masanori Kobayashi

【Abstract】

Financial institutions should assess the business, growth potential, etc. (evaluation of customers' business potentials) of companies. For supporting small and medium enterprises (SMEs), institutions are encouraged to provide consulting services, to meet these demands, at the same time as improving the skills of financial institution personnel, collaboration with external institutions become important.

【キーワード】

事業性評価, 金融政策, 地域金融機関, 経営診断, 外部連携

はじめに

2003年3月28日に金融庁から「リレーシオ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」をとりまとめた内容が発表され、同年6月30日の「事務ガイドライン（第一分冊：預金取扱い金融機関関係）の一部改正について」によって、「金融機関が、リレーシオンシップバンキングの機能の一環として行うコンサルティング業務等取引先への支援業務が付随業務に該当する」ことが公表された。同年には銀行業務検定試験に「経営支援アドバイザー2級」が組み入れられ、その教材も登場した。

2009年12月には「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」(法律第96号)が施行され、金融庁は金融の円滑化

に向けた様々な施策を講じていく。2011年4月になると、コンサルティング機能の発揮にあたり金融機関が果たすべき役割に関し、「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律に基づく金融監督に関する指針」が公表された。同指針は、「法に基づき債務者の返済負担を軽減するだけでなく、債務者のこうした自助努力を、経営再建計画の策定支援、貸付けの条件の変更等を行った後の継続的なモニタリング、経営相談、指導といったコンサルティング機能を発揮することにより最大限支援していくこと」を金融機関に求めている¹⁾。

2013年3月31日に同円滑化法が期限を迎えた後には、第2次安倍内閣によって打ち出された「日本再興戦略」(同年6月14日)の中で「コンサルティング機能の発揮」が明示された。同年9月6日の「平成25事務年度金融モニタリング基

本方針」では、地域金融機関の金融モニタリングにおいて、地域の活性化への取組み、地域顧客への金融サービスの提供、これらに関する検証項目の中に「コンサルティング機能」が盛り込まれた。一方、金融機関の融資実務には、財務データや担保・保証に依存した企業評価の慣行が根付いている。これに対して同基本方針では、「融資審査における事業性の重視」も明記された。

先行研究²⁾でも示した通り、これ以降の金融庁の政策は、金融機関による「事業性評価」を基本とする融資審査を促す方向に進んでいった。事業性評価シート、ローカルベンチマーク、SWOT分析、サプライチェーン分析等、これらの標準的な分析手法も徐々に地域金融機関の担当者間に普及しつつあるが、多忙な金融機関の担当者が自力でコンサルティング機能を発揮するための能力を習得するのは容易でなく、また何をすれば正しいのかがわかりにくいと、事業性評価の浸透度は地域金融機関によってバラツキがある。

2024年6月14日には「事業性融資の推進等に関する法律」(法律第52号)(以下、「事業性融資推進法」という)が公布され、地域金融機関はいっそう事業性評価に基づく融資への取り組みに迫られている。専門人材やノウハウが不十分な地域金融機関にとって、コンサルティング機能を果たすには様々な課題があるが、事業性評価には早急に取り組まなければならない。そのためには、コンサルティングの実務経験がない担当者を対象に、まずは事業性評価融資を通じてある程度の能力習得を促し、一定の経験を備えた段階で、専門的な人材を有する外部の機関や団体と連携しながら、コンサルティングの能力と経験を高めていく必要がある。

そこで本稿では、まず総合的な経営コンサルティング業務と経営コンサルタントの能力について考察した文献を参照し、次に地域金融機関の担当者がコンサルティング機能を発揮するために必要な知識と能力について、金融機関担当者向けの検定試験及び中小企業診断士試験の内容及びそれらに関する教材等を手がかりに考察する。そして最後に、外部専門家・外部機関等と連携する必要

性と課題を指摘し、現地調査³⁾を通じて確認した先進的な連携の事例を紹介する。

1. コンサルティング機能と担当者の能力

1.1. 経営コンサルティングと経営コンサルタントの能力

日本における職業的コンサルティング活動の淵源については、上野陽一が株式会社小林商店のライオン歯磨工場を指導した1920年に遡るとする見解が一般的であるが⁴⁾、そもそもコンサルティングの概念やコンサルタントの定義を学術的に示すことは難しいので、その時期を特定することも容易でない。いずれにせよ、日本で経営診断が本格的な形で発展してきたのは第二次世界大戦後のことである⁵⁾。

1951年9月25日には当時の通商産業省と経済安定本部の推奨によって日本経営士会が創設され、米国のマネジメント・コンサルタントに倣って経営士の資格が誕生する⁶⁾。その翌年に東洋書館から刊行された平井泰太郎編著『経営コンサルタント』は、経営コンサルティングと経営コンサルタントについて本格的に論及した日本で最初の学術書である。

当時の経済的、社会的情勢は現在と大きく異なり、その記述には現在の経営コンサルタントの実状に合わない部分があるものの、平井を筆頭に経営コンサルタントに造詣の深い当時の錚々たるメンバーが分担執筆した文献であり、コンサルティングの本質やコンサルタントの能力に関する議論は現在でも色褪せていないものがある。

平井は同書で、「経営コンサルタントとは、経営に関する顧問・診断或は指導を行うことを業とするものである⁷⁾」、「アメリカにはマネージメント・コンサルタント(Management Consultant)という職業がある。商社・工場その他一般に会社とか官庁とかの依頼を受けて、経営に関する顧問、診断或は指導を行うことを業とするのである⁸⁾」と述べている。その仕事については「最高経営の問題もある代りに、経理問題があり、管理問題があり、また技術的側面の問題もある⁹⁾」と

し、職務の広範性を内科、外科といった医師の診療科に例えている¹⁰⁾。

さらに、経営士の信用保持の職能や職務倫理基準の制定に触れ¹¹⁾、「第三者たる外部の専門家を依頼することに、またそれとしての意味がある¹²⁾」とした上で、「コンサルタントは経営者となってしまうてはならない。提案を示して、それが参考となって独自の方法を考える便宜を供する所に職能がある¹³⁾」とする。

実務家の立場から工場経営や内部監査制度を究めた神馬新七郎は、「真のコンサルタントは単純な相談相手とか顧問技師とかでなく、むしろ高度の存在で、他人のなせる経営管理の正否及び適否の診断につき充分なる学識経験を有し、且つ公平なる批判をなしうる独立の立場にあり、他人の依頼によって広く職業としてこれに当る者¹⁴⁾」と定義する。

神馬はさらに、コンサルタントの共通点として「経営各部門の経営管理の実態がどの程度に科学的にまたは組織的に行われておるかの実態を調査すること」を関連事項とし、それを調査した後に専門分野に入って経営診断が行われると指摘する¹⁵⁾。その上で「経営内部の人々が自己診断を行ったところで、先入観に捉われてその多くを期待することはできないであろう。かかる場合に、いわゆるコンサルタントによる診断が必要¹⁶⁾」とし、外部の専門家による経営診断の意義を強調する。

社団法人日本能率協会の初代理事長であった森川覚三は、コンサルタントが職業として成り立つための条件として、第一に専門家であるがゆえに特定分野で多くの知識を有し技術を身に付けている点、第二に身に付けてくる見聞の広さ、第三に部外者としての有利性により第三者として率直な指導勧告を行うことができる点、第四に広い視野に立ち、曇りのない眼鏡を通して展望し、大局的な見地に立って改善できる立場にある点を挙げている¹⁷⁾。

その上で、森川はコンサルタントと医師の職務の類似性について「コンサルタントは謂わば企業体という一種の生き物に対する診療医¹⁸⁾」であ

るとし、「経営学の理論やハンドブックの知識だけではコンサルタントとして完全な仕事は出来ない¹⁹⁾」と述べている。

コンサルタントの一般的能力については、①現実の中から問題の所在を発見する能力、②有効な改善具体策を纏め上げる能力、③現実に即した改善策を提案する能力、④相手を納得させ、又相手の信頼を得る能力、という四つを挙げ²⁰⁾、さらにコンサルタントのあり方として、あくまでも「経営者のスタッフとして存在すべきである²¹⁾」とし、最後にコンサルタントの倫理観の重要性を強調する²²⁾。

日本の経営コンサルタントの創生期に尽力した平井、神馬、森川の言説は、経営コンサルタントが行う経営診断に着目し、同時に公平なる批判をなしうる独立した第三者の立場を重視する。このような経営コンサルタントの仕事や役割に対する見立ては、現代のコンサルティング業界やコンサルタントの間である程度継承されていると考えられる。

専門的なコンサルティング会社を傘下に置かない地域金融機関の場合、独立した第三者の立場からコンサルティング業務を実施することは困難であり、そもそもコンサルタントの資質を有する者を厳選して採用しているわけでもない。たとえ地域金融機関の担当者が知識、経験、能力、ノウハウを備えていても、取引先の企業との関係において独立した第三者の立場になることはできない。

昭和の時代に多くの金融機関担当者に読まれた『銀行員の企業診断』という文献があるが、それを著した今井勇も「専門のコンサルタントによるコンサルティングと、銀行員の行なうコンサルティングでは、勧告の仕方かなりの相違があるべきで、簡単にいえば、前者が断定的意見であるのに対し、後者は参考的意見であることが望ましい²³⁾」とする。

だからといって、専門的なコンサルティング会社を傘下に置かない地域金融機関にコンサルティング機能が不要という訳ではない。今井も「一部の銀行で専門的なコンサルティング会社を設立したからといって、全部の銀行がこれにならう要も

ないのであって、それぞれに社会的な要請もあるのだから、それに応じた体制をとればよいわけである。その場合銀行員は、その専門領域である財務、金融を中心として、税務、法律、経営管理一般にわたって、専門コンサルタントほど深くはなくとも一応各般の問題について相談に応じていけるだけの勉強が必要なのである²⁴⁾と述べている。地域金融機関であっても、担当者はコンサルティング機能を果たすに相応しい知識と能力を備えていなければならない。

1.2. 地域金融機関のコンサルティング機能

地域金融機関が中小企業に対してコンサルティング機能を果たす場合、資金調達に関連する支援が最も多いといえよう。資金的に潤沢な中小企業は稀であり、地域金融機関の営業店では多かれ少なかれ資金調達に関する案件は尽きないが、創業間もない新規取引先にプロパー融資²⁵⁾を実行するのは難易度が高い。まずは日本政策金融公庫融資²⁶⁾や制度融資²⁷⁾を推奨し、返済実績を確認した上で信用保証協会付融資を提案し、実績を重ねて信用度が高まった後にプロパー融資で対応するのが地域金融機関の自然な業務の流れである。

現実的に考えると、地域金融機関が果たすべきコンサルティング機能とは、日常業務を通じて取引先の経営者と交流を深め、互いに利益を生み出すように取引先企業に最適なソリューションを提案・実行し、地域経済の活性化や発展につなげていくことであろう。

2024年7月10日適用の「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」(以下、「2024年監督指針」という)でも、「地域金融機関のコンサルティング機能は、顧客企業との日常的・継続的な関係から得られる各種情報を通じて経営の目標や課題を把握・分析した上で、適切な助言などにより顧客企業自身の課題認識を深めつつ、主体的な取組みを促し、同時に、最適なソリューションを提案・実行する、という形で発揮されることが一般的であるとみられる²⁸⁾」と記されている。

また同監督指針は、地域金融機関に期待される具体的なコンサルティング機能について、「(1)

日常的・継続的な関係強化と経営の目標や課題の把握・分析」と「(2) 最適なソリューションの提案」に分け、(1)については、「①日常的・継続的な関係強化を通じた経営の目標や課題の把握・分析とライフステージ等の見極め・予兆管理」と「②顧客企業による経営の目標や課題の認識・主体的な取組みの促進」に区分している。

(1)の②及び(2)については、必要に応じて他の金融機関、信用保証協会、外部専門家、外部機関等と連携することが示されている。加えて(2)については、「顧客企業が事業再生、業種転換、事業承継、廃業等の支援を必要とする状況にある場合」、「支援にあたり債権者間の調整を必要とする場合」、かかる場合に「当該支援の実効性を高める観点から、外部専門家・外部機関等の第三者的な視点や専門的な知見・機能を積極的に活用する」旨が示されている。

1.3. 検定試験と担当者のコンサルティング能力の育成

地域金融機関が上述のようなコンサルティング機能を発揮するには、内部に素養を身に付けた担当者がある程度揃っていないと、独自に対応できない業務については、いつでも外部専門家・外部機関等の協力が得られる連携体制を整えておく必要がある。

地域金融機関の担当者は、最低限必要な基礎的・汎用的能力を身に付けていなければならない、特に融資業務や企業分析・企業評価の知識が乏しい担当者の場合、金融機関行職員向けの通信講座を受講するなどして必要な知識の習得に努める必要がある。

2003年3月に「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」が公表された後、まもなく金融機関の担当者向けの銀行業務検定試験²⁹⁾「経営支援アドバイザー2級」やその教材が登場したが、その当時の当該検定試験の出題範囲には、表1の通り、企業支援と金融検査マニュアルに関する事項が含まれていた。

2005年になると、「中小企業経営革新法」が脱落し、「民法」「経営相談支援機能」「事業再生機

表1 経営支援アドバイザー2級（2004年3月）出題範囲

I 金融機関と企業支援
1. 企業経営支援の必要性和金融機関の役割（リレーシ ョンシップバンキング）
2. 経営支援の対象企業
3. 経営支援可否検討の前提条件
4. 早期事業再生と創業支援・新事業支援 など
II 企業支援と財務改善・経営革新
1. 定量分析（財務分析・キャッシュフロー分析・付加価 値分析ほか）
2. 定性分析（技術力・販売力・経営者の資質ほか）
3. 目利き研修の実践
4. 企業力評価の養成（業種研究・法人営業活動・マーケ ティング） など
III 企業支援手法
1. 経営改善計画作成のポイント
2. 経営改善のためのアドバイス
3. DIP ファイナンス
4. デット・エクイティ・スワップ
5. RCC・産業再生機構の活用
6. 企業再生ファンド
7. 債権放棄
8. M&A
9. 事業承継
10. 政府・地方自治体による支援
IV 企業支援と中小企業金融検査マニュアル
1. 金融検査マニュアルと中小企業融資
2. 金融検査マニュアルと資産査定
3. 要注意先企業の経営支援と金融機関の役割 など
V 企業支援と法律
1. 民事再生法
2. 中小企業経営革新法
3. 商法
4. 税法 など

（経済法令研究会編『経営支援アドバイザー2級予想問題集』
経済法令研究会，2003年11月，前付viii頁。）

能」「担保・保証に依存しない融資推進」「企業の
資金調達方法」が加えられたものの，金融検査マ
ニュアルに関する事項は残されたままであった。

表2は2024年3月受験用の「経営支援アドバ
イザー2級」の出題範囲であるが，「金融検査マ
ニュアル」の文言はなく，「金融機関の健全性・
収益向上のための整備態勢」「顧客への説明態勢
の整備・苦情相談処理機能」が盛り込まれている。

出題範囲には「担保・保証に過度に依存しない
融資推進」「企業の実態把握の手法」「目利き研修
の実践」「企業力評価の育成」の項目が含まれて
いるものの，「事業性評価」の文言は含まれてい
ない。この検定試験は，どちらかというと取引先
中小企業の資産査定に関し，金融面での支援を通

表2 経営支援アドバイザー2級（2024年3月）出題範囲

I 金融機関と企業支援
1. 企業経営支援の必要性和金融機関の役割（リレーシ ョンシップバンキング）
2. 経営支援の対象企業
3. 経営支援可否検討の前提条件
4. 金融機関の健全性・収益向上のための整備態勢（自己 査定／償却・引当／信用リスクデータ／金利設定ほか）
5. 顧客への説明態勢の整備・苦情相談処理機能 など
II 企業支援と金融行政
1. 金融行政方針
2. 中小企業融資
3. 資産査定
4. 要注意先企業の経営支援と金融機関の役割 など
III 中小企業金融・再生円滑化のための具体的取組み
1. 早期事業再生と創業・新事業支援
2. 経営相談支援機能
3. 事業再生機能（私的整理ガイドライン／事業再生手法 ／RCCほか）
4. 担保・保証に依存しない融資推進（財務制限条項／ス コアリングモデルほか）
5. 企業の資金調達方法（株式公開／社債発行／シンジ ケートローン／ノンリコースローン／プロジェクトファ イナンス／知的財産権担保融資ほか） など
IV 企業支援と財務改善・経営革新
1. 定量分析（財務分析／キャッシュ・フロー分析／付加 価値分析ほか）
2. 定性分析（技術力／販売力／経営者の資質ほか）
3. 企業の実態把握の手法
4. 目利き研修の実践
5. 企業力評価の育成（業種研究／法人営業活動／マーケ ティングほか） など
V 企業支援の手法
1. 経営改善計画作成のポイント
2. 経営改善のためのアドバイス
3. DIP ファイナンス，エグジット・ファイナンス
4. デット・エクイティ・スワップ，デット・デット・ス ワップ
5. 企業再生ファンド
6. 債権放棄
7. M&A
8. 事業承継対策
9. 政府・地方自治体による支援 など
VI 企業支援と法律
1. 民法
2. 会社法・商法
3. 税法
4. 民事再生法
5. 会社更生法 など

（経済法令研究会編『銀行業務検定試験 公式テキスト 経営支
援アドバイザー2級 2024年3月受験用』経済法令研究会，
2023年11月，前付14頁。）

じてランクアップさせることにねらいがおかれて
いる感がある。

2013年に「平成25事務年度金融モニタリング

基本方針」で「融資審査における事業性の重視」が明記された後、2017年6月からは銀行業務検定に「事業性評価3級」も組み込まれた。その後、事業性評価に関連する書籍・教材³⁰⁾、研修³¹⁾の種類は増加し現在に至る。

現行の「銀行業務検定 事業性評価3級のあらまし」を見ると、「金融機関行職員が、取引先の将来性を見極め、一定のリスクをとって融資を行う手法である事業性評価をもとに、適切なソリューションを提案するまでの基礎知識・実務知識につき、その習得程度を測定するもの³²⁾」との記載があり、科目構成については表3の通りになっている。

「銀行業務検定 事業性評価3級」は、金融機関の担当者が取引先の経営者との対話を通じ、

表3 事業性評価3級（2024年6月）出題範囲

<p>1. 事業性評価の必要性と理解 事業性評価とはなにか／リレーションシップバンキングの理解／金融行政方針／事業性評価に向けた態勢整備（モニタリング、統合的リスク管理）等／事業性評価のプロセスの理解 等</p> <p>2. 取引先企業を取り巻く環境の理解 中小企業白書等のデータの分析／中小企業の動向把握／取引先企業を取り巻く市場規模／地域特性の理解／地方創生との関連／商圏分析 等</p> <p>3. 取引先企業が属する業界の理解・分析 業界動向に関する統計調査／各業種の業務フローの理解／製造業／流通業／小売業／医療・介護／建設業／飲食業／サービス業／観光業（旅館・ホテル）／林業／漁業／農業／鉱業／不動産業 等</p> <p>4. 取引先企業の定量的・定性的把握と分析 ①取引先企業の定量的把握（計算書類等による業績の把握・原価計算・資金繰りの把握）／資産・債務・保証・担保の状況 等 ②定量情報の分析（財務分析、生産性分析等） ③取引先企業の定性的把握（強み・弱み・内部環境）／知的資産分析／ベンチマークの理解と活用／ローカルベンチマークの理解と活用／業務フロー等の把握 等 ④SWOT分析／外部環境分析／内部環境分析 等</p> <p>5. 策定計画の実行に伴う支援（業績改善のための金融支援等） 取引先企業の将来性の分析／ライフステージに応じたソリューション提案／策定した計画の進捗管理（KGI）／創業支援／海外進出支援／事業承継支援／ビジネスマッチング／経営者保証に関するガイドライン／外部連携 等</p> <p>6. その他 関連法令の理解 等</p>

（銀行業務検定協会編『銀行業務検定試験 事業性評価3級問題解説集 2024年6月受験用』経済法令研究会，2024年3月，前付3頁。）

SWOT等の標準的分析方法やローカルベンチマーク等を使いながら、日常業務の中でソリューションを提案できる能力を育成する項目で構成されている。

通信講座について、経済法令研究会「伴走支援で持続的成長を促す 事業性評価力養成コース³³⁾」や金融財政事情研究会「取引先支援のための事業性評価実践コース³⁴⁾」の教材は、さらに細分化された学習項目で構成されている。いずれも金融機関の事業性評価の実務に即応した内容であり、金融機関のコンサルティング機能を担う者に向けて、効率的に必要なかつ専門的な知識を習得できる工夫がなされている。

とはいえ、金融機関の担当者が取引先の中小企業に対して本格的な経営診断・指導を行うことは想定されていない。事業性評価に関連する検定試験・教材には、多かれ少なかれ「外部連携」に関する内容が盛り込まれており、「事業性評価」の延長線上は、他の金融機関、信用保証協会、外部専門家、外部機関等との連携が想定されているように解される。

2024年6月14日に「事業性融資推進法」が公布され、同法で「企業価値担保権」が創設されたことから、目下のところ、地域金融機関はいっそう複雑化する事業性評価融資への取り組みに迫られている。本稿では「事業性融資推進法」に伴う諸問題に立ち入らないが、地域金融機関だけでは複雑な仕組みに対応するのは困難であるため、これまで以上に地域金融機関と外部専門家・外部機関等の連携は重要になると考えられる。

なお、総合的なコンサルティングの知識を身に付けたい担当者の場合、ここで紹介した検定試験や通信講座及びその教材では満たされないことから、従来通り、中小企業診断士試験の学習を通じて能力の向上を図る者が多いと推測される。

1.4. 中小企業診断士試験と担当者のコンサルティング能力の育成

中小企業診断制度は、多かれ少なかれ地域金融機関のコンサルティング機能と関連するが、本来この制度は、第二次世界大戦後の復興過程におい

て、中小企業の合理化を促進するために制度化されたものである。当初は「官」が「民」を指導する形がとられていて、経営診断は公的診断であり、診断の担当者は基本的に公務員であった。地域金融機関は中小企業への融資の前提として中小企業診断を位置付けていたわけではないが、古川栄一の言葉を借りると「その実態はそれによって金融の斡旋が容易に得られるということが、むしろその主目的³⁵⁾」であったようである。

地域金融機関の側も、1950年代になると担当者に対し企業診断制度の研修を実施しているが、東京都商工指導所工業部長であった坂田武雄³⁶⁾は、自らが講師を務める社団法人全国地方銀行協会の第20回銀行講座(1958年5月8日～同年7月2日)で次のように述べている³⁷⁾。

ある銀行で貸した先がうまく回収できない。そうして返せなくなってしまった。利息もたまってきたし、下手すると不渡りを出してひっくり返りそうになってきた。そういう場合に銀行はその企業から早く引きあげてしまおう、早くとってしまおう、こういうふうな考え方をするのも一つの考え方ですけれども、そうではなくて、一応少しまってやってもいいから立て直して健全にし、そして長くてもいいからあとをちゃんと返してもらおう、こういうふうに指導したい。しかし銀行は時間的にもいろいろ制約があり、また経営全体にわたって見なければなりませんから、直接指導はできない。そういうときに診断士や今の登録診断員に頼みまして、この経営を全部見てやってくれないか、そういう企業、つまり、赤字になって不良企業、不良貸し付けになったようなものの指導を依頼する。立ち直って卵を生むようになってからすっきりいadakou, こういう制度ができてもいいのではないかと思います。こういう考え方が制度として成立するかしないかは別として、これから銀行が考えなければならないことかと思えます。みんなでワツとそろそろすればつぶれてしまう。とれば三分の一でも五分の一でもとれるかも知れないけれども、それで終わりです。企

業のためにもかわいそうです³⁸⁾。

坂田の講義は高度経済成長の黎明期に行われたものであるが、その観点は金融機関の伴走型支援に通ずる面がある。人口が減少し地域経済が疲弊する今日の視点で見ると、悪影響を受けるのは融資を受けた企業にとどまらない。地域金融機関の基盤とする地域全体に、ひいては融資を実行した地域金融機関にも影響が及びかねないであろう。

坂田は同講座の中で中小企業診断士法案についても紹介しているが、関連する士業者及びその団体の激しい反対により、中小企業診断士の法制化の動きはいったん頓挫した。やがて1963年7月15日に「中小企業指導法³⁹⁾」(法律第147号)が公布、施行されると、中小企業支援は診断指導事業として新たな展開を見せ⁴⁰⁾、社団法人中小企業診断協会⁴¹⁾が実施する中小企業診断員試験⁴²⁾や財団法人日本中小企業指導センター(1980年に「中小企業大学校」に改組)による養成課程が制度化されるに至る。

現行の中小企業診断士試験制度⁴³⁾は、1次試験で「経済学・経済政策」「財務・会計」「企業経営理論⁴⁴⁾」「運営管理⁴⁵⁾(オペレーション・マネジメント)」「経営法務⁴⁶⁾」「経営情報システム⁴⁷⁾」「中小企業経営・中小企業政策⁴⁸⁾」の7科目(筆記試験)が課され、2次試験では「中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅰ～Ⅳ」の4科目(筆記試験)に加えて口述試験が実施されている。そして、合格者は実務補習または15日以上の実務従事を経て、中小企業診断士に登録される仕組みとなっている。登録の有効期間は5年であり、一定の要件を満たすことで登録を更新することができる。

ちなみに、この試験制度の根拠法令は「中小企業診断士の登録等及び試験に関する規則」であり、1次試験については同規則第40条が「中小企業診断士となるのに必要な学識を有するかどうかを判定することを目的」と規定する。その内容については、どの部門や業種においても求められる基礎的・汎用的能力を試すものである。2次試験は「中小企業診断士となるのに必要な応用能力を有

するかどうかを判定することを目的とし、中小企業の診断及び助言に関する実務の事例並びに助言に関する能力について、短答式又は論文式による筆記試験及び口述の方法により行う」と規定されている（同規則第42条）。

「2024年監督指針」に記されている通り、地域金融機関のコンサルティング機能が「最適なソリューションの提案・実行」だとしても、総合的なコンサルティングの知識を身に付けたい担当者にとって、基礎的・汎用的能力を試す1次試験の学習は有効である。しかしながら、難易度の高い2次試験を突破するにはそれに適した受験テクニックが求められ、またその試験科目は地域金融機関のコンサルティング業務の範囲を網羅しているわけではない。中小企業の診断及び助言に関する能力をじっくり身に付けるには、まずは1次試験に合格し、その上で養成課程・登録養成課程⁴⁹⁾に進むのが効果的であろう。ただし、授業料は高額であり、長時間の授業を修了するには、勤務先の理解を得る必要がある。

なお現在では、必ずしも中小企業診断士に登録しなくとも、「認定経営革新等支援機関」に所属してコンサルティング業務を行う道も開かれている。これは、2012年8月30日に「中小企業経営力強化支援法」(現在の「中小企業等経営強化法」)の施行により制度化されたものであるが、この制度は中小企業支援を行う支援事業の担い手の多様化・活性化を図ることを目的とする、税務、金融及び企業財務に関する専門的知識や支援に係る実務経験が一定レベル以上の個人、法人、中小企業支援機関等を経営革新等支援機関として認定し、中小企業に対して専門性の高い支援を行うことをねらいとするものであり、地域金融機関自体が「認定経営革新等支援機関」となることもできる。

特筆すべき点は、事業性融資推進法（第232条他）で「認定事業性融資推進支援機関」に関する事項が規定されたことである。これは企業価値担保権の利用の促進・支援を行う組織であり、地域金融機関での経験豊富な者の参加が期待される場所である。

地域金融機関によって違いはあるにせよ、基礎

知識を身に付けた後、日常業務の中で伴走型支援や事業性評価の経験を積み重ねれば、必ずしも中小企業診断士の資格を取得しなくても自らの経験を生かすことができる可能性がある。これらの支援機関での活躍をイメージできるようなキャリアアップシステムを整備していけば、地域金融機関の若手担当者にとって、金融機関行職員向けの検定試験や通信講座を受講する上で大きなモチベーションになるとともに、人材募集・採用の点でも一定の効果を期待できるであろう。

2. 地域金融機関と外部専門家・外部機関等との連携

2.1. 地域金融機関と連携する外部専門家・外部機関等

地域金融機関は、本来的に金融面で地域の中小企業や住民等の経済活動を支える役割を担っており、融資業務を通じて日常的に協力関係にある信用保証協会、日本政策金融公庫の他、「外部専門家」(税理士、弁護士、公認会計士、中小企業診断士、経営指導員等)や「外部機関」(地方公共団体、経済産業局、商工会議所、商工会、中小企業団体中央会、よろず支援拠点、JETRO、JBIC、地域経済活性化支援機構、東日本大震災事業者再生支援機構、中小企業活性化協議会、中小企業基盤整備機構、認定経営革新等支援機関、事業再生ファンド、地域活性化ファンド等)等と密接な関係を保ちながら経営を行っている。

ちなみに、「2024年監督指針」では、表4のように顧客企業のライフステージ等に応じて提案するソリューションを示しているが、それに合わせて外部専門家・外部機関等との連携の例も紹介されている。

外部機関の中で最近注目されているのが、「よろず支援拠点」と既述の「認定経営革新等支援機関」である。よろず支援拠点とは、国が全国47都道府県に設置する中小企業・小規模事業者のための経営相談窓口であり、経営革新支援、経営改善支援、ワンストップサービスといった支援を行う機関である。2014年6月以降、各地に窓口が

設けられ、指揮官であるチーフコーディネーター（CCO）と各分野のスペシャリストであるコーディネーター（CO）が連携し、相談者の課題解決を目指して活動を行っている。なお、よろず支

援拠点での相談は、基本的に無料である。

長い歴史を有する商工会・商工会議所は、会員等の身近な「かかりつけ医」として寄り添った支援を実施する機関であるが、よろず支援拠点は各地域の中小企業支援機能を補完的する役割を担っており、商工会・商工会議所では対応困難な経営課題に対し、自ら解決を図る「専門医」あるいは支援機関の連携プレーで対応する「総合医」として、地域の支援機関をバックアップする。

「2024 年監督指針」は、ソリューションの提案にあたり、中小企業等経営強化法第 31 条第 1 項の認定を受けた「認定経営革新等支援機関」との連携を図ることも有効とするが、2023 年度「認定経営革新等支援機関に関する任意調査報告書⁵⁰⁾」によると、中小企業支援を行う過程で連携した支援機関とその内容について、「金融機関」が 12.7%と最も高く、次いで「中小企業診断士」8.6%、「税理士」6.2%、「商工会議所」5.2%等となっている⁵¹⁾。金融機関の事業計画策定等の支援業務実施状況については、どの支援業務についても銀行、信用金庫、信用組合の順に実施割合が低くなっている。零細企業と取引の多い地域金融機関ほど支援事業の実施割合が低くなるというのは、この制度の課題でもある。

以上の他、経営状態が厳しい中小企業が事業再生に取り組む際にサポートする機関として、中小企業庁管轄の「中小企業再生支援協議会⁵²⁾」や「経営改善支援センター⁵³⁾」が支援業務を担ってきた。とりわけ前者には金融機関出身者が多く在籍し、地域金融機関との密接な関係を有していたが、その支援業務部門と後者の経営改善支援センターは 2022 年 4 月 1 日に統合され、「中小企業活性化協議会」として新たな支援業務を担っている。加えて、事業性融資推進法が施行された後は、地域金融機関と「認定事業性融資推進支援機関」との連携も重要になってくるであろう。

本節では地域金融機関と連携する外部専門家・外部機関等の要点を整理したが、地域経済の活性化の視点からすると、従来の取引先を主に対象とする伴走型支援と事業性評価だけでは、新しく事業を起こそうとする人々を集めて創業を支援し、

表 4 「（参考）顧客企業のライフステージ等に応じて提案するソリューション（例）」から抜粋

類型	外部専門家・外部機関等との連携
創業・新事業開拓を目指す顧客企業	<ul style="list-style-type: none"> 公的機関との連携による技術評価、製品化・商品化支援 地方公共団体の補助金や制度融資の紹介 地域経済活性化支援機構との連携 地域活性化ファンド、企業育成ファンドの組成・活用
成長段階における更なる飛躍が見込まれる顧客企業	<ul style="list-style-type: none"> 地方公共団体、中小企業関係団体、他の金融機関、業界団体等との連携によるビジネスマッチング 産学官連携による技術開発支援 JETRO、JBIC 等との連携による海外情報の提供・相談、現地での資金調達手法の紹介等
経営改善が必要な顧客企業	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業診断士、税理士、経営指導員・よろず支援拠点・中小企業活性化協議会・知財総合支援窓口等からの助言・提案の活用（第三者の知見の活用） 他の金融機関、信用保証協会等と連携した返済計画の見直し 地方公共団体、中小企業関係団体、他の金融機関、業界団体等との連携によるビジネスマッチング 産学官連携による技術開発支援
事業再生や業種転換が必要な顧客企業	<ul style="list-style-type: none"> 地域経済活性化支援機構、東日本大震災事業者再生支援機構、中小企業活性化協議会等との連携による事業再生方策の策定 中小企業の事業再生等に関するガイドライン第三部に定める再生型私的整理手続の実施 事業再生ファンドの組成・活用 再生系サービスの活用
事業の持続可能性が見込まれない顧客企業	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業の事業再生等に関するガイドライン第三部に定める廃業型私的整理手続の実施 慎重かつ十分な検討と顧客企業の納得性を高めるための十分な説明を行った上で、税理士、弁護士、サービサー等との連携により顧客企業の債務整理を前提とした再起に向けた方策を検討
事業承継が必要な顧客企業	<ul style="list-style-type: none"> 事業承継・引継ぎ支援センター M&A 支援会社等の活用 税理士等を活用した自社株評価・相続税試算 信託業者、行政書士、弁護士を活用した遺言信託の設定

※本表は筆者が「2024 年監督指針」（150-153 頁）に掲載された表の一部を抜粋して作成したものである。

資金面までサポートする方向につながらない。この問題を解決するには、地域金融機関と外部専門家・外部機関を連携する拠点が必要となる。

そこで次節では、2023年度の現地調査の事例から、地域金融機関と外部専門家・外部機関等との連携に着目し、創業支援に重点をおいた先進的な取り組みを紹介する。

2.2. 外部機関との連携の事例

ここで取り挙げるのは、浜松磐田信用金庫（通称「浜松いわた信用金庫」）及びFUSEと外部機関との連携の事例である。同信用金庫は、浜松信用金庫（旧本店は浜松市）と磐田信用金庫（旧本店は磐田市）が2019年1月21日に合併し、現在に至る。2024年3月31日現在の預金（譲渡性預金含む）残高は2兆8,086億円、貸出金残高1兆3,407億円である。預金貸出金の量は信用金庫の上から8番目に位置し、静岡県内最大の信用金庫であるとともに、中部地方では岡崎信用金庫に次ぐ規模を誇っている。

FUSEは、同信用金庫が創業しようとする人のために開設したイノベーションハブ拠点Co-startup Space & Communityの略称である。JR浜松駅に近い鍛冶町のザザシティ浜松中央館地下1階に所在し、2020年6月26日に仮オープンした後、同年8月から利用料を徴収する形で本格的に開業した。約2000㎡の広大なフロアに起業家や新事業展開を目指す人々が気軽に語り合えるラウンジ、構想をねるためのコワーキングやミーティングスペースをはじめ、セミナー、ワークショップ、展示会等のさまざまな催しに対応できるイベント・スペースが用意されている。

なお、筆者がこの画期的な拠点の存在を知ったのは、地域の活性化と地域経営に関する研究で全国各地を調査した際、2023年11月初旬に訪れた「はままつ起業家カフェ⁵⁴⁾」（スタートアップの総合支援窓口）で紹介を受けたのがきっかけとなっている。

筆者がFUSEを訪れて確認したところ、米国のシリコンバレーにあるスタンフォード大学に派遣された同信用金庫の職員が知識を持ち帰り、シ

リコンバレー流のイノベーションハブ拠点を浜松に開設することを試みたもので、運営面も同信用金庫の職員が担当しているとのことであった。

コワーキングスペースについては、約50人分の自由席の他にガラス張りの個室が9室あり、「コミュニティー・ビルダー」が常駐し起業家同士を取り持つ役目を果たしていて、一般的なイノベーションハブ拠点に比べると、さまざまな機能⁵⁵⁾が充実した施設になっている。同信用金庫が直接運営し、その職員が多数常駐する施設であることから、ここで創業するために必要な技能を習得した後、同信用金庫の創業サポートに円滑につながるように解される。

ちなみに、同信用金庫のインターネットサイトで「起業・独立・開業 創業サポート⁵⁶⁾」の内容を確認すると、「FUSE」と並んで創業サポート資金「スタート⁵⁷⁾」が掲載されている。この資金を利用するメリットとしては、事業計画策定支援⁵⁸⁾、各種補助金申請のサポート⁵⁹⁾、販路開拓支援⁶⁰⁾、専門家派遣の利用⁶¹⁾、ビジネスコンテストの案内⁶²⁾、日本政策金融公庫⁶³⁾との連携がある。

FUSEはその先進的な取組みが評価され、「シリコンバレーエコシステムを取り入れたイノベーション創出拠点『FUSE』の創設、および地域の起業家育成のための総合的伴走支援事業」として、「2023年全国イノベーション推進機関ネットワーク会長賞」を受賞している。

むすびにかえて

2003年に金融庁から「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」が発表されたものの、「長期的」モデルが求められるリレーションシップバンキングの機能強化に対し、その後の行政側の姿勢には「短期的」成果を求める傾向がみられた。その結果、リレーションシップバンキングはなかなか前に進まなかったが、少子高齢化の進展によって地域経済の衰退が現実のものになると、金融庁も金融機関に対し金融仲介機能の質の向上を呼びかける方向に

傾斜し、現在では伴走型支援を積極的に推進している。

疲弊する地域経済の現状を目の当たりにする今日、地域金融機関は地元企業と共創する道を進まない限り持続可能な経営が望めない。その重大性に気付いた地域金融機関は、徐々に伴走型支援や事業性評価と向き合うようになっていくが、金融機関の融資実務に根付く財務データや担保・保証に依存した企業評価の慣行を払拭することは容易でない。かかる問題に対処すべく事業性融資推進法が公布され、同法で「企業価値担保権」が創設されたものの、複雑な仕組みに対応するには、これまで以上に地域金融機関と外部専門家・外部機関等の連携が重要になる。

また、従来の取引先を主に対象とする伴走型支援と事業性評価だけでは、新しく事業を起こそうとする人々を集めて創業を支援し、資金面までサポートする方向につながらない。スタートアップの創業支援においては、地域金融機関と外部専門家・外部機関を連携する拠点が必須となる。このような情勢の中から先進的な取り組みとして浮上してきた一つの例が浜松磐田信用金庫とFUSEの取り組みである。伴走型支援に取り組む他の地域金融機関にとって、同信用金庫とFUSEの取り組みは、創業支援における事業性評価のあり方を考える上で、一つの試金石になる可能性を秘めており、今後の活動が大いに期待されるところである。

【注】

- 1) 同指針は、円滑化法の期限到来後も、金融機関によるコンサルティング機能が積極的に発揮されることを想定して策定されたものであり、コンサルティング機能を発揮していくにあたって恒常的に果たすべき具体的な役割を中心に定められている。
- 2) 小林正典「地域金融機関による事業性評価の課題 (1) 事業性評価の役割の変容を中心に」『和光経済』第54巻第2・3号、2022年3月、27-46頁。
- 3) 本稿は和光大学2023年度「日本及び近隣諸国における地域の活性化と地域経営に関する研究」(サバティカル研究)の成果の一つである。
- 4) この点を詳しく分析したものとして、東田政重「経営診断に関する若干の史的考察 (その2)」『日本経営診断学会年報』(第24巻、1992年、69-78頁)がある。

- 5) 三上富三郎『新版経営診断学』東京教学社、1974年9月、15頁。
- 6) 詳しくは、平井泰太郎「経営士の誕生」『国民経済雑誌』第85巻第1号(1952年1月、1-16頁)を参照。
- 7) 平井泰太郎編著『経営コンサルタント』東洋書館、1952年4月、1頁。
- 8) 同上、9頁。
- 9) 同上、20頁。
- 10) 平井は医師の職務が内科、外科などに分化している如く、経営コンサルタントも専門とすべき分野を予定しなければならない点を指摘した上で、当時創設されて間もない日本経営士会では、部会として六分科(経営部会、人事部会、生産部会、販売部会、経理部会、事務部会)が設けられたことを述べている(同上、21頁)。
- 11) 同上、22-25頁。
- 12) 同上、27頁。
- 13) 同上、29頁。
- 14) 同上、37頁。
- 15) 同上、38頁。
- 16) 同上、46頁。
- 17) 同上、184-185頁。
- 18) 同上、186頁。
- 19) 同上、187頁。
- 20) 同上、187-189頁。
- 21) 同上、189頁。
- 22) 同上、189-190頁。
- 23) 今井勇『新版銀行員の企業診断』銀行研修社、1971年10月、34頁。
- 24) 同上、27頁。
- 25) 信用保証協会の保証等がなく直接自身の責任で実行する融資のこと。
- 26) 日本政策金融公庫は中小企業を主な融資対象としている財務省管轄の金融機関であり、創業当初でも融資審査が通りやすく、無担保・無保証人でも融資を受けることができ、金利も低いという特徴がある。
- 27) 法令に基づいた政策目的を遂行するために、国や地方公共団体が資金を融通し、あるいは民間金融機関の融資に対して利子補給等を行う融資のこと。日本政策金融公庫融資と同様に、創業間もない企業には利用しやすい融資制度になっている。
- 28) 同監督指針の「II-5-2-1 顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」を参照。
- 29) 実施・運営団体は株式会社経済法令研究会。なお、銀行業務検定の他に、一般社団法人金融財政事情研究会が実施する金融業務能力検定がある。同検定試験には、金融機関のコンサルティング業務に関するものとして「金融業務2級事業再生コース」「金融業務3級 事業性評価コース」等が実施されており、関連する教材も販売されている。
- 30) よく使用されている初心者向けのテキストに、大山雅己『「対話力」ですすめる 事業性評価がわかる本』(経済法令研究会、2017年4月)がある。
- 31) 例えば、公益財団法人日本生産性本部の「目利き力強化研修」等。

- 32) 銀行業務検定協会編『銀行業務検定 事業性評価3級問題解説集 2024年6月受験用』経済法令研究会, 2024年3月, 前付1頁。
- 33) 経済法令研究会の通信講座サイト
<https://www.khk.co.jp/course/> 2024年9月9日。
- 34) 金融財政事情研究会の通信講座サイト
<https://www.kinzai.jp/education/code/> 2024年9月9日。
- 35) 古川栄一『経営近代化のための経営者の知識』経林書房, 1959年2月, 218頁。
- 36) ちなみに坂田武雄は, 日本で初めて本格的に経営診断に論及した平井泰太郎・清水晶編著『経営診断 (経営学全集)』(青林書院, 1960年8月)の第10章「診断制度と診断手続」(409-454頁)を執筆している。そこでは, 日本における1960年までの経営診断の沿革と概要が的確にまとめられている。
- 37) 同講座の講義速記録は銀行叢書第82巻に組み込まれて刊行されている。詳しくは, 坂田武雄『中小企業経営の実態と問題点 (銀行叢書第82巻)』(社団法人全国地方銀行協会, 1959年2月)を参照。
- 38) 同上, 137-138頁。
- 39) 同法第6条では, 通商産業大臣が「経営の診断若しくは指導又は技術指導の方法, 経営の診断を担当する者の資格その他の事項について, 中小企業指導事業の実施に関する基準を定める」(同条第1項)こと, 「登録簿を備え, 中小企業指導事業において経営の診断を担当する者であつて, 前項の通商産業省令で定める資格を有するものに関する事項を登録する」(同条第2項)こと, これらが明記された。
- 40) 同年10月19日に「中小企業指導事業の実施に関する基準を定める省令」(通商産業省令第123号)及び「中小企業診断員登録規則」(通商産業省令第124号)が公布, 施行されている。同登録規則を見ると, その後の中小企業診断士制度につながる実施基準がほぼ網羅されている。
- 41) 中小企業診断協会は1954年10月27日の創立総会を経て, 同年11月30日付で通商産業大臣の設立許可により社団法人となった。同協会は中小企業診断制度の一層の普及と向上を図るべく, 登録診断員相互の連携を密にし, 資質の向上に努めることが第一の目的となっていた。詳しくは, 高原基「中小企業診断協会について」中小企業庁公報課編『中小企業情報』第7巻第1号, 社団法人日本中小企業団体連盟情報部, 1955年1月, 27-28頁。なお, 2024年10月1日から同協会の名称は「日本中小企業診断士協会連合会」に変更となる。
- 42) 「中小企業指導事業の実施に関する基準を定める省令」第4条第1項第1号で「通商産業大臣が指定した法人が行なう中小企業の診断に関する試験に合格した者」に対する認定が定められ, 「指定した法人」の役割は中小企業診断協会が担う形となった。なお, 当時の試験実施の基本的事項は「中小企業診断員試験規程」を参照。
- 43) 根拠法は中小企業支援法第12条第1項。なお, 登録及び試験については, 同法第11条第1項各号及び第2項並びに第12条第2項及び第9項に基づき, 「中小企業診断士の登録等及び試験に関する規則」によって実施される。
- 44) 経営戦略論, 組織論, マーケティング論 (製品開発を含む)。
- 45) 生産管理, 店舗・販売管理。
- 46) 事業開始・会社設立・倒産等に関する知識, 知的財産権に関する知識, 取引及び契約法務に関する知識, 資本市場に関する知識。
- 47) 情報通信技術に関する基礎的知識, 経営情報管理。
- 48) 中小企業の経営特性及び経営課題, 中小企業政策。
- 49) 登録養成課程については, 中小企業診断士養成課程コミュニティ編『中小企業診断士登録養成課程解体新書』(リンケージ・パブリッシング, 2016年8月)に概要と複数の体験談が収録されている。
- 50) 中小企業庁サイト <https://www.chusho.meti.go.jp/> から「政策について」→「経営支援」→「経営支援体制」にアクセスすると, 2024年9月9日現在, 認定経営革新等支援機関に関する各種資料を確認することができる。
- 51) 中小企業庁経営支援部経営支援課「令和5年度 認定経営革新等支援機関に関する任意調査報告書」2024年3月, 20頁。
- 52) 主に債権者区分で「要注意先以下」の企業が対象となり, DDSや第二会社方式などの先進的再生手法を得意とするが, 対象先の企業となるか否かは中小企業再生支援協議会が決定する形になっていた。
- 53) 債権者区分で「正常先」の企業でも申し込めば利用することができるが, 金融機関との交渉は申し込んだ企業と専門家がを行い, 経営改善支援センターは関与しない形となっていた。
- 54) 浜松商工会議所会館1階に所在する「はままつ起業家カフェ」は, 一般の人にとってアクセスしやすいユニークなスタートアップ支援拠点であるが, さらにFUSE及び浜松磐田信用金庫の連携の中で, これから創業しようと考えている方, とりわけ浜松に多く見られる女性の創業者をさらに増やしていく可能性がある。
- 55) 食品開発や飲食店開業に向けて実験販売ができる機能を備えたトライアルキッチンに加え, 3Dプリンターを配して試作ができる作業場もある。
- 56) インターネットサイトは以下の通り。
<https://hamamatsu-iwata.jp/business/sogyo/> 2024年9月9日現在。
- 57) 創業サポート資金「スタート」は, 創業予定又は創業から3年以内の事業者及び第二創業予定の事業者を対象とし, 資金使途は創業時及び第二創業時に必要な運転資金・設備資金となっている。担保・保証は個別に相談であるが, 保証人については, 「経営者保証ガイドライン」に準じた形になる。
- 58) 当該金庫の各営業店による開業相談, 事業計画の作成支援, 必要に応じて本部専門スタッフ (中小企業診断士等) によるアドバイスを受けることができる。
- 59) 創業や開発にかかる各種補助金や助成金制度の紹介, 必要に応じて申請手続きの専門スタッフによるバックアップを受けることができる。
- 60) 当該金庫が毎年開催するビジネスフェアへの出展, 地域企業が多数掲載されたビジネスマッチング名鑑への事業内容の紹介の掲載ができる (有料)。
- 61) 大手企業OBや中小企業診断士などの専門家によるコンサルティングを複数回受けることができる (費用については

一部自己負担)。

談などを受けることができる(融資には公庫の審査がある)。

- 62) 当該金庫が行うビジネスコンテストに応募でき、受賞すれば賞金や様々な創業サポートを受けることができる。

(2024年9月9日 受稿)
(2024年10月11日 受理)

- 63) 日本政策金融公庫との連携により、融資枠の拡大や創業相