

● 論考 ●

アフターコロナに向けた 中小企業の事業変革を実現する具体策 —中小企業診断士への期待—

森 俊彦

一般社団法人日本金融人材育成協会会長。東京大学卒業後、日本銀行に入行し、金融機構局審議役、金融高度化センター長などを
経て現職。現在、金融庁参与、商工中金アドバイザー、きらやか銀行取締役、中小機構中小企業応援士、マネジメントパートナーズ
顧問に就任。経済産業省、金融庁などの政府委員として中小企業政策を提言。著書に『地域金融の未来』（中央経済社）。

はじめに

東京都中小企業診断士協会の「中小企業再生承継研究会」（略称 CSS 研究会）にて、昨年11月13日に行った講演「地域金融の未来」で語ったエッセンスに、アフターコロナに向けて中小企業診断士の皆さんへの期待を重ね合わせて、以下に述べたい。

1. 日本の未来は中小企業診断士の双肩に

経済産業省によると、中小企業358万者で最も多い年齢層は65～69歳（2015年12月のアンケート調査。現在、70～74歳にシフトしていると想定される）、平均引退年齢は70歳である。2025年時点でリタイア適齢期の70歳を迎える中小企業経営者は約245万人、その約半数にあたる127万人が後継者未定である。

特に個人事業者においては、約7割が「自分の代で事業をやめるつもりである」としている。実に全体の3分の1の中小企業が、廃業の危機に瀕している。中小企業は、わが国の雇用の7割を支えるだけに、「中小企業の事業承継問題は、日本が直面する最大の課題の一つ」だ。さらにコロナ禍を受け、事業承継問題への対応は待ったなしである。

コロナ禍において、売上が断たれた企業に対し、赤字補填資金として、政府系と民間の金融機関が合わせて約44兆円の実質無利子・無担保・据置最大5年の融資（いわゆるゼロゼロ融資）を実行した。日本の付加

価値の合計である GDP が約550兆円であることを考えると、借り手側の事業者が“新たに”背負った過剰債務の大きさがわかる。

東京商工リサーチは1月18日、「2020年（1-12月）に全国で休廃業・解散した企業（以下、休廃業企業）は、4万9,698件（前年比14.6%増）だった。これまで最多の2018年（4万6,724件）を抜き、2000年に調査を開始以降、最多を記録した。2020年の企業倒産は、コロナ禍での政府や自治体、金融機関の資金繰り支援策が奏功し、7,773件（前年比7.2%減）と2年ぶりに減少しただけに対照的な結果となった」旨を公表した。

ゼロゼロ融資で中小企業の倒産は抑制されているが、倒産の6倍を超える廃業となっており、事態は一段と加速している。ゼロゼロ融資の据置期間は経営改善期間であるのだが、今まさに返済に突入する企業や、過剰債務を背負って事業継続を断念する企業が日本全国に広がっている。

冒頭で述べた「中小企業再生承継研究会」の講演で強調したが、政府が対応済みの特例事業承継税制の対象は、比較的限られた優良企業（株価が高い）であり、それ以外の、コロナ禍を受けて拡大したボリュームゾーンの中小企業にとっては、経営改善・事業再生なくして円滑な事業承継はあり得ない。企業経営とはそもそも事業変革の連続と言えるが、コロナ禍で事業変革の時間軸が一気に短くなった。だからこそ中小企業診断士のさらなる活躍に、わが国の未来がかかっている。

中小企業診断士に期待したいことは、要すれば、次

の2つの同時解決である。

①企業のバランスシートの「右側」は、資金の調達サイドであり、過剰債務の塊のデット・リストラクチャリングが必須である。その際に、金融検査マニュアルを廃止した金融行政の真意や、金融機関の行動パターンについての理解は不可欠だ。

②企業のバランスシートの「左側」は、「右側」の過剰債務の返済原資である営業キャッシュフローの改善・向上を具体的にどう進めるかに尽きる。そのためには、事業変革に向けた適切な事業の理解と、中小企業経営者の気づきを引き出し、可視化するツールであるローカルベンチマーク、経営デザインシートをフル活用することが求められる。

この2つの同時解決に関する具体的な内容については、拙著『地域金融の未来』にまとめてある。以下、それらのポイントを述べる。

2. 中小企業金融と金融行政

(1) 事業性評価と専用当座貸越の活用

金融庁は事業性評価の重要性を強調している。中小企業診断士にとってはおさらいになるが、事業活動に伴い、必然的に仕入れから販売代金の回収までの必要運転資金が発生する。商流の把握とその逆の流れである金流の把握が、「事業性評価の一丁目一番地」だ。

そして、この必要運転資金の表面財務（棚卸資産＋売上債権－仕入債務）から、不良在庫や焦げ付いた売掛債権などを除いた「正常運転資金」に対応した「専用当座貸越」、これが中小企業のライフラインである。

多くの中小企業は上場していないので、自己資本が少ない。専用当座貸越は、たとえば極度枠が1,000万円と設定すると、その範囲で借入と返済が自由に行えるため自己資本に相当し、疑似エクイティになる。

重要な点は、専用当座貸越により、動態モニタリングができることだ。これを利用するとき、中小企業は貸越請求書を切る。金融機関は仕入明細を提出してもらい、同時に振り込み指定もいただく。そうすると、すべての営業店で、どのお客様がどこから、何を、いつ、いくら仕入れたか、また、販売したキャッシュがどこから、いつ、いくら入ったかが手に取るようにわかる。つまり、「動態事業性評価」ができる。

したがって、仕入れたものが思ったように売れない

場合、不良在庫になる前に、すべて営業店でタイムリーにビジネスマッチングで販売することが可能になる。ということは、「雨の予兆で傘を差し出す」ことができるようになる。

専用当座貸越による「動態事業性評価」は、金融機関に対して、次の3つのプラスの効果をもたらす。

①融資先企業のキャッシュフローが改善するので、企業のランクアップにつながる。引当金の取り崩しという金融機関にとっての直接的な収益効果がある。もちろん、事業者もキャッシュフローの改善は心から嬉しい。

②増加運転資金に加え、設備導入など新たな設備資金のニーズが現れる。資金需要はないのではなく、資金需要は生み出すものだ。

③金融機関の金利や手数料も厚くなる。お客様のキャッシュフローが改善しない状態で、「手数料をお願いします」、「金利をお願いします」などお願い営業が行われ、ゼロサムゲームの中で低金利競争に陥ってきたのが、多くの金融機関の姿だ。これが改善される。専用当座貸越を活用した動態モニタリングによって、金融機関は融資や本業支援で伴走し、すべての営業店でお客様のキャッシュフローを持続的に改善させることにつながる。専用当座貸越は地域金融機関の「持続可能なビジネスモデル」のエンジンといえる。

表面財務の運転資金から正常運転資金を切り出す際に、現場の実地調査で不良在庫や焦げ付いた売掛債権などを見極める必要がある。これらの不稼働在庫に対応した借入債務に加え、コロナ禍で赤字補填資金として新たに背負った債務は、営業キャッシュフローとのバランスを見ながら、超長期の証書借入や業績連動型資本性ローンに組み直す必要がある。これが、デット・リストラクチャリングだ。

政府は、日本政策金融公庫や商工中金による業績連動型資本性ローンに多額の予算をつけて、この組み直しを後押しする体制にある。事業の主役である経営者が資金繰りに心を奪われることなく、「本業に集中できる環境を創ること」が、その真の狙いである。

中小企業診断士は、財務DDと事業DDによって、金融機関のデット・リストラクチャリングの動きを促していくことが極めて重要である。

(2) 金融検査マニュアル廃止の狙い

筆者は、金融庁の検査マニュアル廃止後の検査・監督について討議する「融資に関する検査・監督実務についての研究会」のメンバーとして、金融検査マニュアル廃止と金融行政の在り方に関わってきている。

少子高齢化や人手不足の中、多くの中小企業は果敢に挑戦して事業リスクをとっている。金融機関が担保・保証をいくらとって、事業リスクそのものは減らない。

金融検査マニュアル廃止は、それぞれ歴史や風土、産業構造が異なる地域において、地域金融機関が事業性評価に基づく融資と本業支援（伴走支援型融資）を実践していくことを強く後押しするものである。中小企業の営業キャッシュフローの持続的な改善を、金融機関が伴走することによって後押ししていく。キャッシュフローが改善すれば、従業員の給与や雇用も増え、住宅ローン、投資信託、生命保険などを通じて、人生設計も豊かなものになる。地域経済エコシステムの好循環のループが実現する。

金融庁は2019年12月、金融検査マニュアルを廃止し、ディスカッションペーパー「検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方」（以下、融資DP）を公表した。融資DPの中で、「専用当座貸越による動態モニタリング」にかかわる「金融機関の方針・行動と引当の関係」、「正常な運転資金と引当の見積り」が明記されている。

信用状態が悪化した貸出先について、経営者が3条件（①誠実、②やる気、③キラリと光るものがある〔赤字や債務超過でもキラリと光る事業や商材など将来キャッシュフローを生み出すものがある〕）を満たす場合、金融機関は伴走支援型融資を行う支援対象先をグルーピングして、当該グループのリスク特性を考慮して、引き当てを見積もることができる。

そして、伴走支援型融資と関係するが、「融資DP」では破綻懸念先などについても、「資金繰り等を継続的にモニタリングすることを前提として、正常な運転資金と認められる貸出金のうち回収の確実性が合理的で裏付け可能なものをも勘案して引当を見積もることが考えられる」と明記している。

中小企業診断士にとって、融資DPのポイントの理解は不可欠だ。

3. フル活用すべきツール

中小企業診断士であれば、ローカルベンチマーク、経営デザインシートを駆使して、バランスシートの「左側」の営業キャッシュフローを生む力を引き出すことは当然、取り組んでいるだろう。コロナ禍での中小企業の過剰債務問題を解決するには、これらを使いこなすことがカギとなる。改めてポイントを整理する。

(1) 企業経営の現状を健康診断するツールは、ローカルベンチマーク（略称ロカベン）

2016年4月以降、「ローカルベンチマーク活用戦略会議」（筆者は委員）は、ロカベンの開発と全国への普及・浸透に取り組んできている。

ロカベンは、将来キャッシュフローの“源”である非財務情報を捉えるところが最大の特徴である。ロカベンのロゴである聴診器に表れているが、企業経営の現状を健康診断するツールがロカベンだ。対話内容の総括である「現状認識」、「将来目標」は「経営デザインシート」と“対”になっており、補完関係にある。

金融機関の中には事業性評価シートを独自に作成し、支店長や担当者が企業経営者と面談するケースが増え、「これまで途絶えていた対話を再開するきっかけになる」等の声も聞かれる。ただ、金融機関内部の業績評価で事業性評価シート作成が加点等されることから、シートを埋めることが自己目的化し、一方通行の情報収集で終わっている場合が少なくない。

一方、ロカベンは企業経営者に普及してきているので、中小企業診断士など認定支援機関と金融機関が一緒に作り、事業の業務フローや商流、経営者の課題が共有されることで、補助金申請や金融支援に活用されるケースが増えている。ロカベンはクラウドなどを活用すると、経営者が経営課題や気づきを随時更新できる。また、金融機関の支店長や担当者が交代しても、経営者が一から説明する必要がなくなり、金融機関も融資審査にかかる時間が大幅に減少する。民間金融機関のコロナ対応において、「ロカベンで日頃から社長と対話し、可視化してきたので即日融資と商流図等を踏まえた本業支援に取り組んでいる」との声が多い。

経済産業省・中小企業庁ではデジタルトランスフォーメーション室を設置し、中小企業施策をデジタル

情報として管理する中小企業支援プラットフォームの構想を立ち上げ、次の機能を事業者・支援機関（金融機関を含む）向けサービスとして、ミラサポplusに実装してきている。

たとえば、電子申請機能を強化し、①一度提出した情報は、再度の入力が不要となるワンストップ機能を実装し、事業者・支援者の入力負担を軽減させる、②登録情報や行動パターンに基づき、事業者ごとに最適な支援制度を知らせるリコメンデーション機能を有する、③ロカベンを搭載し、経営診断に基づく、より精緻なリコメンデーションを提供する、等である。

すべての省庁や自治体の補助金・助成金の申請等が同プラットフォームに集約・実施されていくことを目指す。ミラサポplusは、これら構想の一部を2020年4月よりスタートしており、段階的に機能が拡張される。

(2) 未来の事業変革に向けて可視化するツールは、経営デザインシート

知的財産戦略本部（本部長：内閣総理大臣）は、2017年11月、検証・評価・企画委員会の下に「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」（筆者は委員）を設置し、「経営デザインシート」を開発して普及をスタートさせた。2020年9月からは、構想委員会の下に「価値デザイン経営ワーキンググループ」（筆者は委員）を設置し、アフターコロナに向けて、経営デザインシートのさらなる普及・浸透に取り組んでいる。

ロカベンと経営デザインシートの普及・浸透に取り組んでいる立場からすると、それぞれの活用の仕方について大きな勘違いをしているケースをよく目にする。経済産業省「ローカルベンチマーク活用戦略会議」と内閣府「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」、「価値デザイン経営ワーキンググループ」の委員を兼ねているのは唯一、筆者なので、これらを活用していくうえでの相互の関係について述べておきたい。

ロカベンは現状の健康診断を前提とし、必ずしも将来を描くことは十分ではない。それを補完する経営デザインシートは、コンパクトに1枚にしたうえで、非財務情報で最も重要な「経営理念」（存在価値）はロカベンと同じものを持ってくる。経営デザインシートの左側も「現状」なので、非財務情報の現状を整理するロカベンから持ってくるができる。

ロカベンと相互補完の観点で重要なのは、次の点だ。

現状をベースに未来への移行戦略を考える場合、コロナの影響などを踏まえると腹落ちしやすい。現状の経営資源のヒト・モノ・カネ・情報や、取り巻く環境などの制約を前提に将来計画を策定しようとしても、現状への積み上げの発想では、しょぼい未来しか描けない。経営改善計画を作っていく際に、ロカベンでは閉塞感を打破することは難しい原因となっている。

経営デザインシートでは、左側の「現状」はロカベンから持ってくるとして、それはいったん横に置き、「経営理念（存在価値）」をベースに、右側の「顧客への提供価値」を、たとえばアフターコロナに向けてどうするのかを描き、未来へジャンプするのだ。次に、その「顧客への提供価値」を生み出すための「ビジネスモデル」を描く。さらに、「ビジネスモデル」にインプットする「資源」として何が必要かを描く。つまり、左側の「現状」とは、「価値」→「ビジネスモデル」→「資源」へとベクトルの向きが“逆”なのだ。そして、右（未来）から左（現状）を振り返ることをバックキャストといい、「未来」と「現状」のギャップをどう移行するかを考え、「移行戦略」を整理する。経営デザインシートは「未来」に向かって、自らの存在価値をベースに、社会に提供したい「価値」を実現可能な形で可視化するツールである。

私が会長を務めている日本金融人材育成協会の経営デザインシートは、首相官邸 HP の政策会議「経営をデザインする」と日本金融人材育成協会 HP にアップしている。参考にしていただければと思う。

・首相官邸 HP の政策会議「経営をデザインする」
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html

・日本金融人材育成協会 HP
<https://www.kigyousei-keiei.jp/company/initiatives/>

おわりに

新聞を開けば、ESG、SDGsを目にする。コロナ後を見据え、地球規模課題として取り組むべきテーマがESG、SDGsだ。中小企業にとってこそビジネスチャンスになる。非財務情報であるがゆえに、ロカベンや経営デザインシートによる可視化がカギだ。診断士の皆さん、これらを使いこなし、全国の中小企業の元気を引き出し明るい未来を創っていきましょう。