

刊行にあたって

本書は、銀行業務検定試験「経営支援アドバイザー２級」の受験対策のためのテキストであり、『経営支援アドバイザー２級問題解説集』（銀行業務検定協会編）での試験の過去問題の学習と併せて、試験問題を解くために必要な知識について要点を絞って学習することを目的としています。

これまで、金融庁からは、「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」（2003年）に始まり、「金融行政指針」（2015年）に明記された“事業性評価の実施”に至るまで、詳細は変化しているものの、一貫して“企業の経営支援を行う能力の強化”が求められてきました。そして、その要求は年々高まっています。

経営支援の実施については、地域の特性によって金融機関の取組み度合いに差があり、また、その手法についても確立されていない（定型化されていない）分野も見受けられます。クラウドファンディングやICO（Initial Coin Offering）など、企業の資金調達方法が多様化するなか、金融機関が金融支援にとどまらず、経営支援を積極的に行っていくことの重要性・必要性は今後も高まっていくと考えられます。

本書の紙面構成においては、受験対策により役立つよう、頻出問題関連の箇所は本文に下線を引き、欄外には過去の出題履歴や補足・参照事項を設ける等の工夫を施しています。

本書を活用した学習により、銀行業務検定試験「経営支援アドバイザー２級」に合格され、金融機関の皆様がより一層経営支援に積極的に取り組まれることを祈念しております。

2020年10月

経済法令研究会

2020年3月（第145回）「経営支援アドバイザー２級」試験につきましては、政府要請（新型コロナウイルスの感染拡大防止）を受け、実施されませんでした。

目 次

2020年3月(第145回)「経営支援アドバイザー2級」試験につきましては、政府要請(新型コロナウイルスの感染拡大防止)を受け、実施されませんでした。

刊行にあたって

学習にあたって (9)

経営支援アドバイザー2級・過去5回分の出題項目 (12)

「経営支援アドバイザー2級」試験 出題範囲 (14)

第1編 金融行政と企業支援

○本編のガイド 2

1 金融機関を取り巻く融資環境の変遷..... 4

金融機関を取り巻く融資環境の変遷 4 / 金融再生プログラム 6 /
 リレーションシップバンキングの機能強化に向けて 6 / リレーシ
 ョンシップバンキング機能強化に関するアクションプログラム 7 /
 事務ガイドラインの改正 8 / 地域密着型金融の機能強化に関する
 アクションプログラム 8 / 地域密着型金融の取組みについての評価
 と今後の対応について 9 / リーマンショックと金融円滑化法 9 /
 中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針 10 / 金融モニタリン
 グ基本方針 10 / まち・ひと・しごと創生 12 / 金融行政方針等

(4)

13 / 金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）	16		
2 金融仲介機能のベンチマーク……………	19		
金融仲介機能のベンチマークとは	19 / 共通ベンチマーク	20 /	
選択ベンチマーク	21 / 金融仲介機能の改善に向けて	23	
3 ローカルベンチマーク……………	24		
事業性評価に基づく融資への転換	24 / ローカルベンチマークとは	24 / ローカルベンチマークの活用の流れ	28

第2編 事業悪化の兆候と事業再生

○本編のガイド……………	32		
1 経営不振の原因……………	34		
経営不振のきっかけ（直接原因）	34 / 経営不振の真因（間接原因）	36	
2 事業悪化の兆候とチェックポイント……………	38		
カネの問題	38 / ヒトの問題	39 / モノの問題	39
3 再生支援対象企業の見極め……………	41		
本部セクションにおける見極めの視点	41 / 営業店におけるアプローチ	44	

第3編 定性分析の手法とポイント

○本編のガイド……………	48		
1 外部環境のリサーチ……………	50		
外部環境の分類	50 / 外部環境に関する情報源	51	
2 内部環境のリサーチ……………	52		
内部環境に関する情報源とヒアリングの重要性	52 / 企業の内部環境を把握するためのヒアリング項目の作成	52 / ヒアリングにおける着眼点	54
3 定性分析に活用する手法……………	56		

PEST分析 56 / ファイブ・フォース分析 57 / バリューチェーン
 58 / プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント分析 (PPM分析)
 61 / マーケティングの4P 63 / マーケティングの4C 64 /
 SWOT分析 65

第4編 定量分析の手法とポイント

○本編のガイド	72
1 定量分析に活用する手法.....	74
定量分析の形態 74 / 事業セグメント別財務分析 75 / ABC分析 77	
2 定量分析に関する情報の入手.....	78
業界標準値 78 / 個々の企業の財務データ 79	
3 経営指標分析.....	80
収益性を分析する経営指標 80 / 活動性を分析する経営指標 83 / 安全性を分析する経営指標 85 / 生産性を分析する経営指標 89 / 成長性を分析する経営指標 93	
4 キャッシュ・フロー経営.....	95
キャッシュ・フロー計算書の意義と構成 95 / 直接法と間接法 96 / キャッシュ・フローの分類 96 / キャッシュ・フロー分析 99	
5 損益分岐点分析.....	103
損益分岐点売上高とは 103 / 費用の分類 103 / 費用の分解 103 / 損益分岐点売上高を算出する公式 104 / 損益分岐点比率と 安全余裕率 104 / 損益分岐点分析の活用 105	

第5編 事業計画策定支援

○本編のガイド	112
1 事業計画の骨子.....	114
事業計画の多様性 114 / 事業計画の構成 114	
2 戦略・戦術策定に活用する手法.....	119
マーケティング手法 119 / マーケティングの変遷 123 / デザイン経営 130 / バランススコアカード (BSC) 133 / TOWSマトリックス 134 / アンゾフの成長ベクトル 135 / 3C分析 136 / 3つの基本戦略 137 / バリュー・イノベーション 139 / 戦略キャンパス 140 / 4つのアクション 142 / 非顧客層の3つのグループ 143	
3 将来シミュレーション.....	146
売上高のシミュレーション 146 / 損益 (PL, CR) のシミュレーション 147 / 資金繰り (CF) のシミュレーション 148 / 貸借対照表 (BS) のシミュレーション 148 / シミュレーション結果の財務指標チェック 148	
4 事業計画の進捗管理.....	149
計画と実績の差異の分析 (予実管理) 149 / バランススコアカードを活用した予実管理 150 / 計画の見直し・修正 (PDCA サイクル) 150	

第6編 企業支援の手法

○本編のガイド	158
1 創業支援.....	160
わが国における創業の現状と意義 160 / 起業家のすそ野と実態 162 / 創業計画書作成のポイント 165 / 創業支援の現状と展望 170	
2 経営革新・経営力向上支援.....	173

革新を起こす条件～中小企業の成長発展と経営革新	173	／企業支援における中小企業成長促進法	174	／地域経済牽引事業計画	177	／経営革新計画	178	／経営力向上計画	185
3 経営改善・事業再生支援	189								
経営改善計画の策定支援	189	／経営改善計画書の策定プロセスと構成	190	／経営改善計画書作成のポイント	192	／事業再生等に関する各種支援機関	195		
4 企業価値の算定とリストラクチャリング	201								
デューデリジェンスによる企業価値の算定方法	201	／リストラクチャリング	206	／M&Aの形態	212	／業務運営の見直し	218		

第7編 企業支援と制度・法律・ガイドライン

○本編のガイド	220														
1 国の支援制度	222														
中小企業等経営強化法	222	／産業競争力強化法	223	／経営承継円滑化法	225										
2 企業支援と法律	228														
わが国の倒産手続の概略	228	／会社更生法	229	／民事再生法	234	／破産法	238	／会社法の特別清算	241	／私的整理ガイドライン	244	／特定調停法	249	／事業再生ADR	249
3 企業支援と各ガイドライン	252														
経営者保証ガイドライン	252	／経営者保証ガイドラインの入口対応	253	／経営者保証ガイドラインの出口対応	257	／事業承継ガイドライン	262	／ABLガイドライン	263						

第8編 その他経営支援に係る知識

○本編のガイド	274
1 経営支援における各組織形態の特徴やメリット.....	276
個人事業主 276 / 株式会社 280 / 合名会社・合資会社 282 / 合同会社(日本版LLC) 283 / 一般社団法人 284 / 公益社団法人・ 公益財団法人 284 / NPO 285	
2 中小企業の資金調達.....	287
金融機関からの融資 287 / 社債・私募債 289 / クラウドファン ディング 291 / ABL(流動資産担保融資) 293	

☆ 本書の内容等に関する追加情報および訂正等について ☆
本書の内容等につき発行後に追加情報のお知らせおよび誤記の訂正等
の必要が生じた場合には、当社ホームページに掲載いたします。
(ホームページ [書籍・DVD・定期刊行誌](#) メニュー下部の [追補・正誤表](#))

1

金融機関を取り巻く融資環境の変遷

❖学習のポイント❖

- ➡ 様々な施策に伴い、中小・地域金融機関の融資環境が変遷していくことを理解する。
- ➡ リレーションシップバンキングから事業性評価に基づく融資への流れをつかむ。

1

金融機関を取り巻く融資環境の変遷

わが国の金融システムをめぐっては、バブル崩壊後、旧大蔵省から分離した金融庁によって様々な施策が講じられてきたが、金融庁発足の大きな目的でもあった不良債権問題への対応から脱却していくにつれ、将来の望ましい金融システムを目指す未来志向の局面へと移行していくようになった。

同時に、少子高齢化、人口減少による地域経済の低迷を食い止める重要な役割として、中小・地域金融機関による地域密着型の企業経営支援が求められるようになった。

本章では、図表1-1-1を参照にして、主要行の不良債権問題解決のために設置された「金融再生プログラム」から、中小・地域金融機関による地域経済の再生・活性化を促した「リレーションシップバンキング」、地域経済へのより中長期的・持続的な金融支援を目指した「事業性評価に基づく融資」に至るまでの流れを概観する。

●図表1-1-1 融資環境の変遷

2002（平成14）年10月：金融再生プログラム	リレー ション シップ バンク グの 取組み
2003（平成15）年3月：リレーションシップバンク グの機能強化に向けて ：リレーションシップバンク グの機能強化に関するアクションプロ グラム	
2003（平成15）年6月：事務ガイドラインの改正	
2005（平成17）年3月：地域密着型金融の機能強化に関す るアクションプログラム	
2007（平成19）年4月：地域密着型金融の取組みについ ての評価と今後の対応について	
2007（平成19）年8月：監督指針の改正	
2008（平成20）年9月：リーマンショック	
2009（平成21）年12月：中小企業金融円滑化法（～13年3月）→金融円滑化	事業性評 価に基づ く融資の 取組み
2011（平成23）年5月：監督指針の改正	
2013（平成25）年9月：金融モニタリング基本方針	
2015（平成27）年9月：金融行政方針	
2016（平成28）年3月：ローカルベンチマーク	
2016（平成28）年9月：金融仲介機能のベンチマーク	
2018（平成30）年9月：変革期における金融サービスの向 上にむけて	
2019（令和元）年8月：利用者を中心とした新時代の金融 サービス	
2019（令和元）年12月：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 ：金融検査マニュアル廃止	

2 金融再生プログラム

2002（平成14）年10月、金融庁は、「金融再生プログラム」を公表した。この金融再生プログラムは、主要行の不良債権問題解決を通じた経済再生のために策定したものである。

この主要行の不良債権処理によって、日本企業の大半を占める中小企業の金融環境が悪化することのないよう、次の①～⑤のセーフティネットが講じられた。

- ① 中小企業貸出に関する担い手の拡充
- ② 中小企業再生をサポートする仕組みの整備
- ③ 中小企業貸出計画未達先に対する業務改善命令の発出
- ④ 中小企業の実態を反映した検査の確保
- ⑤ 中小企業金融に関するモニタリング体制の整備
 - ・「貸し渋り・貸し剥がしホットライン」の創設
 - ・「貸し渋り・貸し剥がし検査」の実施

なお、本プログラムにおいて、中小・地域金融機関の不良債権処理については、主要行とは異なる特性を有する「リレーションシップバンキング」のあり方を多面的な尺度から検討した上で、別途アクションプログラムを策定することが示された。

3 リレーションシップバンキングの機能強化に向けて

2003（平成15）年3月、金融審議会・金融分科会・第二部会から、「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」という報告・提言がされた。

リレーションシップバンキングは、「金融機関が中小企業との長期・継続的な取引により当該企業の定性情報を収集・蓄積して

いくことで、情報の非対称性を緩和させよう」というものである。

本報告は、金融再生プログラムで示されたリレーシップバンキングのあり方に対する見解をまとめたものであり、次の①～④について検討を行った。

- ①リレーシップバンキングの意義と有効性
- ②わが国のリレーシップバンキングの現状
- ③リレーシップバンキングの機能強化の必要性和基本的考え方
- ④リレーシップバンキングの機能強化に向けた具体的な取組み

4 リレー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

「リレーシップバンキングの機能強化に向けて」の報告・提言を踏まえて、翌日、金融庁は「リレー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」を公表した。

本プログラムにおいて、金融庁は、2004（平成16）年度までを「集中改善期間」として、各金融機関および行政が取り組むべき次の①～③を取りまとめることとした。

- ①中小企業金融の再生に向けた取組み
- ②各金融機関の健全性の確保、収益性の向上等に向けた取組み
- ③アクションプログラムの推進体制からなる「リレー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」

☆ 本書の内容等に関する追加情報および訂正等について ☆
本書の内容等につき発行後に追加情報のお知らせおよび誤記の訂正等の必要が生じた場合には、当社ホームページに掲載いたします。
(ホームページ [書籍・DVD・定期刊行誌](#) メニュー下部の [追補・正誤表](#))

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 2021年 3月受験用

2020年11月28日 第1刷発行

編 者 経 済 法 令 研 究 会
発 行 者 志 茂 満 仁
発 行 所 (株)経 済 法 令 研 究 会
〒162-8421 東京都新宿区市谷本村町 3-21
電話 代表 03(3267)4811 制作 03(3267)4897
<https://www.khk.co.jp/>

営業所／東京03(3267)4812 大阪06(6261)2911 名古屋052(332)3511 福岡092(411)0805

制作／経法ビジネス出版(株)・佐々木 健志 印刷・製本／富士リプロ(株)

© Keizai-hourei Kenkyukai 2020

ISBN978-4-7668-4389-7

定価は表紙に表示してあります。無断複製・転用等を禁じます。落丁・乱丁本はお取替えます。