

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、「金融行政方針」（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、より受験対策に役立つよう、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。

2021年10月

経済法令研究会

目 次

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
 13 / 金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針） 17

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

(4)

- 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 94	
4 キャッシュ・フロー経営.....	96
キャッシュ・フロー計算書の意義と構成 96／直接法と間接法 97	
／キャッシュ・フローの分類 97／キャッシュ・フロー分析 100	
5 損益分岐点分析.....	104
損益分岐点売上高とは 104／費用の分類 104／費用の分解	
104／損益分岐点売上高を算出する公式 105／損益分岐点比率と	
安全余裕率 105／損益分岐点分析の活用 106	

第5編 事業計画策定支援

○本編のガイド	114
1 事業計画の骨子.....	116
事業計画の多様性 116 / 事業計画の構成 116	
2 戦略・戦術策定に活用する手法.....	121
マーケティング手法 121 / マーケティングの変遷 125 / デザイン経営 132 / バランススコアカード (BSC) 135 / TOWSマトリックス 136 / アンゾフの成長ベクトル 137 / 3C分析 138 / 3つの基本戦略 139 / バリュー・イノベーション 141 / 戦略キャンパス 142 / 4つのアクション 144 / 非顧客層の3つのグループ 145	
3 将来シミュレーション.....	148
売上高のシミュレーション 148 / 損益 (P/L、C/R) のシミュレーション 149 / 資金繰り (C/F) のシミュレーション 150 / 貸借対照表 (B/S) のシミュレーション 150 / シミュレーション結果の財務指標チェック 150	
4 事業計画の進捗管理.....	151
計画と実績の差異の分析 (予実管理) 151 / バランススコアカードを活用した予実管理 152 / 計画の見直し・修正 (PDCA サイクル) 152	

第6編 企業支援の手法

○本編のガイド	160
1 創業支援.....	162
わが国における創業の現状と意義 162 / 起業家のすそ野と実態 164 / 創業計画書作成のポイント 167 / 創業支援の現状と展望 172	

2	経営革新・経営力向上支援……………	175
	革新を起こす条件～中小企業の成長発展と経営革新	175／企業支援における中小企業成長促進法 176／地域経済牽引事業計画 179／経営革新計画 180／経営力向上計画 187
3	経営改善・事業再生支援……………	191
	経営改善計画の策定支援	191／経営改善計画書の策定プロセスと構成 192／経営改善計画書作成のポイント 194／事業再生等に関する各種支援機関 197
4	企業価値の算定とリストラクチャリング……………	203
	デューデリジェンスによる企業価値の算定	203／企業価値の算定方法 203／リストラクチャリング 208／M&Aの形態 214／業務運営の見直し 220

第7編 企業支援と制度・法律・ガイドライン

○本編のガイド ……………	222
1 国の支援制度……………	224
	中小企業等経営強化法 224／産業競争力強化法 225／経営承継円滑化法 227
2 企業支援と法律……………	230
	わが国の倒産手続の概略 230／会社更生法 231／民事再生法 236／破産法 240／会社法の特別清算 243／私的整理ガイドライン 246／特定調停法 251／事業再生ADR 251
3 企業支援と各ガイドライン……………	254
	経営者保証ガイドライン 254／経営者保証ガイドラインの入口対応 255／経営者保証ガイドラインの出口対応 259／事業承継ガイドライン 264／ABLガイドライン 265

第8編 その他経営支援に係る知識

○本編のガイド	276
1 経営支援における各組織形態の特徴やメリット	278
個人事業主 278 / 株式会社 282 / 合名会社・合資会社 284 /	
合同会社（日本版LLC） 285 / 一般社団法人 286 / 公益社団法人・	
公益財団法人 286 / NPO 287	
2 中小企業の資金調達	289
金融機関からの融資 289 / 社債・私募債 291 / クラウドファン	
ディング 293 / ABL（流動資産担保融資） 295	

☆ 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](#))

第1編

金融行政と
企業支援

第1編 金融行政と企業支援

Guide ▶▶ 本編では昨今の金融行政の流れを学習します。
経営支援全体に関わる内容として押さえましょう。

1

金融機関を取り巻く融資環境の変遷

1. 金融機関を取り巻く融資環境の変遷
2. 金融再生プログラム
3. リレーションシップバンキングの機能強化に向けて
4. 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
5. 事務ガイドラインの改正
6. 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
7. 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
8. 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
11. まち・ひと・しごと創生
12. 金融行政方針等
13. 金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）

～リレーションシップバンキングから事業性評価へ～

2016年9月
金融庁より公表

➔ 2

金融仲介機能のベンチマーク

1. 金融仲介機能のベンチマークとは
2. 共通ベンチマーク
3. 選択ベンチマーク
4. 金融仲介機能の改善に向けて

2016年3月
経済産業省より公表

➔ 3

ローカルベンチマーク

1. 事業性評価に基づく融資への転換
2. ローカルベンチマークとは
3. ローカルベンチマークの活用の流れ

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	
2003（平成15）年3月：リレーションシップバンキングの機能強化に向けて	リレーションシップバンキングの取組み
：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（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	
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	事業性評価に基づく融資の取組み
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ョナル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リレーショナルシップバンキングの意義と有効性
- ②わが国のリレーショナルシップバンキングの現状
- ③リレーショナル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リレーショナルシップバンキングの機能強化に向けた具体的な取り組み

4 リレーショナル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

「リレーショナル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「リレーショナル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り組み
- 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り組み
- ③アクションプログラムの推進体制からなる「リレーショナル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」

5 事務ガイドラインの改正

「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」の3ヵ月後、2003（平成15）年6月、金融庁は事務ガイドラインを改正した。

本改正により、「金融機関がリレーションシップバンキングで行う取引先への支援業務は、金融機関の付随業務に該当する」ということが明確化された。概要は、次の①～④のとおりである。

- ①金融機関が、リレーショ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を明確化するとともに、その際、中小企業等顧客保護や法令等遵守の観点から図るべき態勢整備の内容を規定
- ②金融機関が、リストラ等により生じた余剰能力の有効活用等を行う際に留意すべき点を規定
- ③事務の外部委託（アウトソーシング）について、顧客保護の確保、金融機関の業務への影響等の観点から留意すべき点を新たに規定
- ④大口与信の集中状況等を基準として、信用リスクの管理態勢について改善が必要と認められる金融機関に関する信用リスク改善措置を規定

6 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

これまでのリレーションシップバンキングの取組みへの実績等の評価を受け、2005（平成17）年3月、金融庁は、「地域密着型金融の機能強化の推進に関するプログラム（平成17～18年度）」

を公表した。

本プログラムは、中小・地域金融機関を具体的な対象に、2005～2006（平成17～18）年度を「重点強化期間」として、地域密着型金融を推進するための次の①～④の考え方を示した。

- ①地域密着型金融の継続的な推進
- ②地域密着型金融の本質を踏まえた推進
- ③地域の特性や利用者ニーズ等を踏まえた「選択と集中」による推進
- ④情報開示等の推進とこれによる規律付け

7 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4月、金融審議会・第二部会より、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、2度にわたるアクションプログラムの成果も踏まえた報告がなされた。

本報告では、地域密着型金融への取組み件数・金額の実績は着実に向上し、基本的概念・個々の手法は浸透・定着し、不良債権比率は低下して「緊急時」から「平時」対応へと移行しつつあるとされた。

一方、「集中改善期間」「重点強化期間」という各2年期限の計画の時限プログラムなどが、短期的な成果を助長しているという報告もされたため、本報告を受けた同年8月の監督指針の改正では、地域密着型金融の取組みを、恒久的な取組みへと変更した。

8 リーマンショックと金融円滑化法

そこへ2008（平成20）年9月、米国の住宅向けサブプライムローンの不良債権化に端を発した不況が世界全体に波及し、「リーマ

 補足

中小企業円滑化法は、2度にわたる延長の後、2013(平成25)年3月末をもって終了した。

ンショック」が発生した。地域金融機関は、中小企業向け貸出しにおいて消極的な姿勢へと逆行を余儀なくされた。

リーマンショック以降の金融の円滑化を図るべく、2009(平成21)年12月、「中小企業金融円滑化法(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)」が施行された。これにより、経済の低迷により返済ができなくなった企業に対して、返済の猶予、リスケジュール等が実施された。

9 中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針

2011(平成23)年5月、監督指針が改正され、「中長期的視点に立った組織全体としての継続的な取組みを推進する体制」が地域密着型金融のビジネスモデルとして確立された。

監督指針策定の趣旨については、次の①～③のとおりである。

- ①顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮
- ②地域の面的再生への積極的な参画
- ③地域や利用者への積極的な情報発信

10 金融モニタリング基本方針

(1) 平成25事務年度 金融モニタリング基本方針

2013(平成25)年9月、金融庁は、金融機関に対する従来の検査の枠組みを大きく変え、より中長期的な視点に立った方向性を打ち出した、「平成25事務年度 金融モニタリング基本方針」を公表した。

本方針では、「監督局(オフ)」と「検査局(オン)」が緊密に連携するといった、次の①～③のモニタリング手法が組み合わさった効率的・効果的な金融モニタリングを目指すこととされた。

☆ 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 2022年3月受験用

2021年11月30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 2021

ISBN978-4-7668-4407-8

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。