

# 中小企業の資金繰り・再生支援について

---

2023年2月

中小企業庁事業環境部金融課

## コロナ関連融資の融資承諾実績

- 2022年10月末までの実質無利子無担保融資（民間＋政府系）の実績は**約247万件、約43兆円**。
- 中小・小規模事業者向けの資本性劣後ローンの実績は**約8.4千件、約1.1兆円**。

### 承諾実績（2022年10月末）

	件数	金額
民間ゼロゼロ融資（2021年3月まで）	約137万件	約23兆円
政府系実質無利子無担保融資	約110万件	約20兆円
合計(民間＋政府系)	約247万件	約43兆円

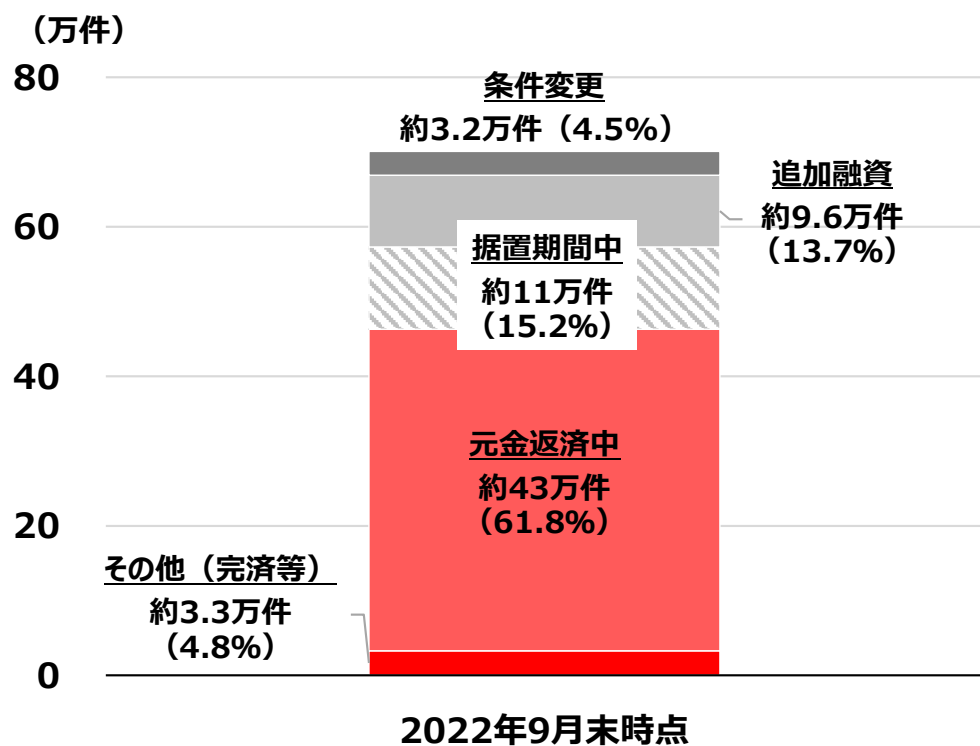
### 承諾実績（2022年10月末）

	件数	金額
資本性劣後ローン（中小向け）	約8.4千件	約1.1兆円

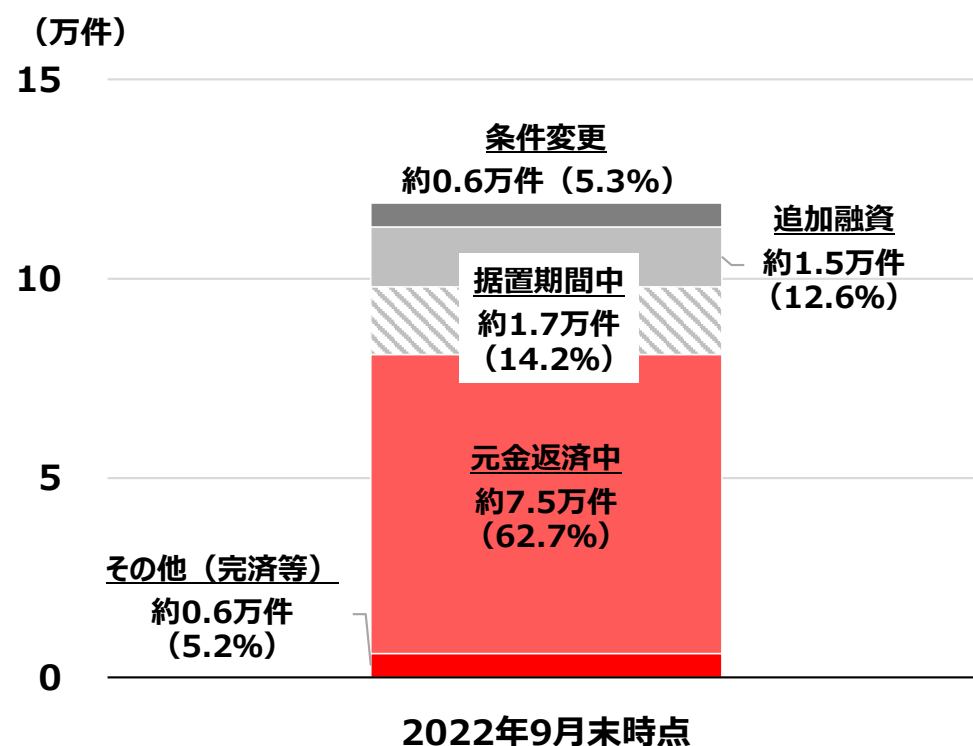
# 日本公庫（国民事業）のコロナ融資の返済状況

- 2021年3月までに日本公庫（国民事業）よりコロナ融資を利用した者のその後をみても、2022年9月末時点で**6割近くが元金返済中**。飲食業においても、同様。

日本公庫（国民事業）のコロナ融資の返済状況（全業種）



日本公庫（国民事業）のコロナ融資の返済状況（飲食業）



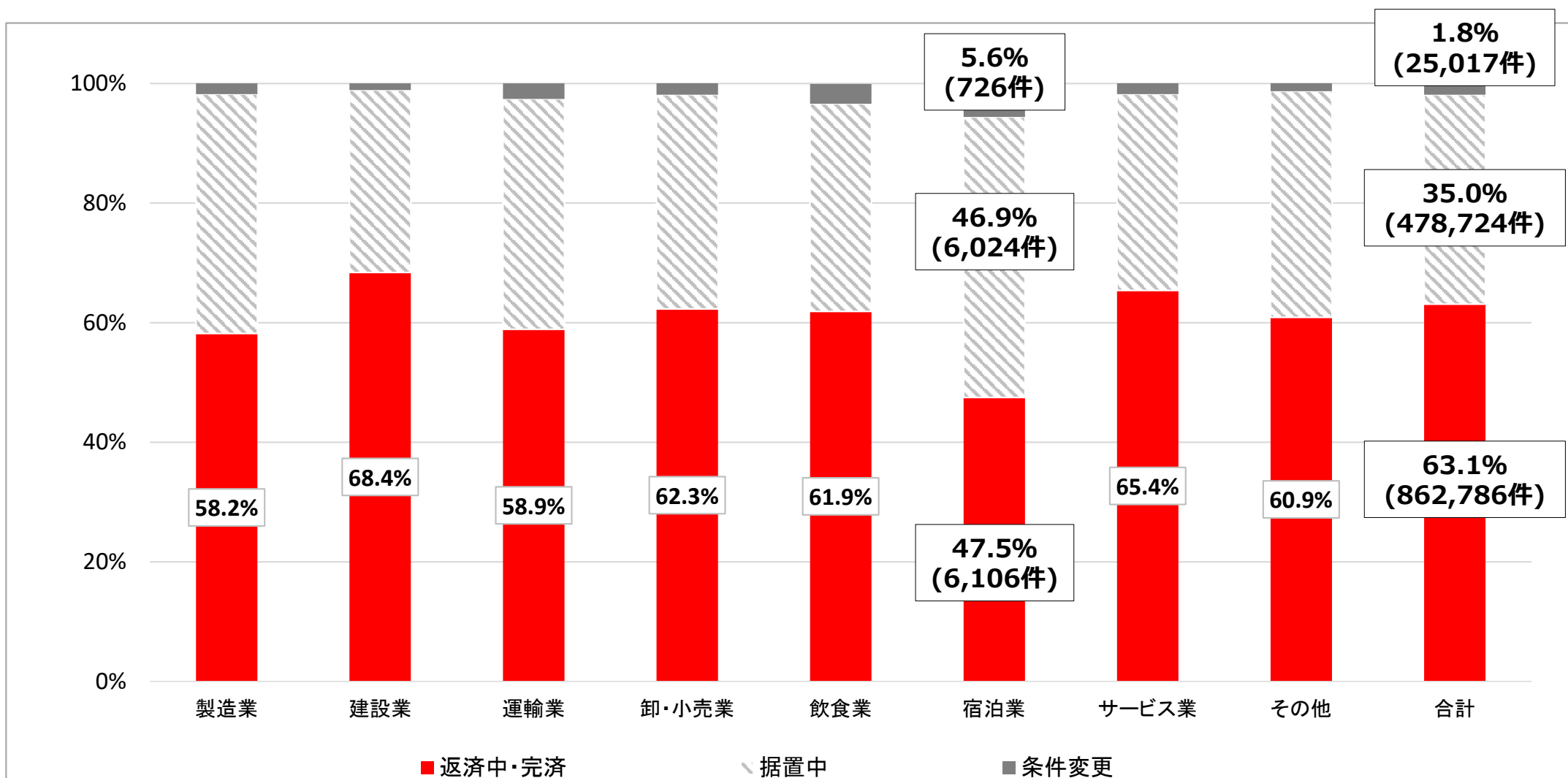
(注) 2021年3月末までに日本公庫（国民事業）のコロナ融資を利用した約70万先について、2022年9月末時点それぞれの返済状況を記載。

(出所) 日本政策金融公庫提供資料より作成。

# 民間ゼロゼロ融資の返済状況（業種別）

- 民間ゼロゼロにおいても、2022年12月末時点で**6割近くが返済中**。ただし、**宿泊業については、据置期間中と条件変更の比率が高くなっている**。

民間ゼロゼロ融資の返済状況（2022年12月末時点）

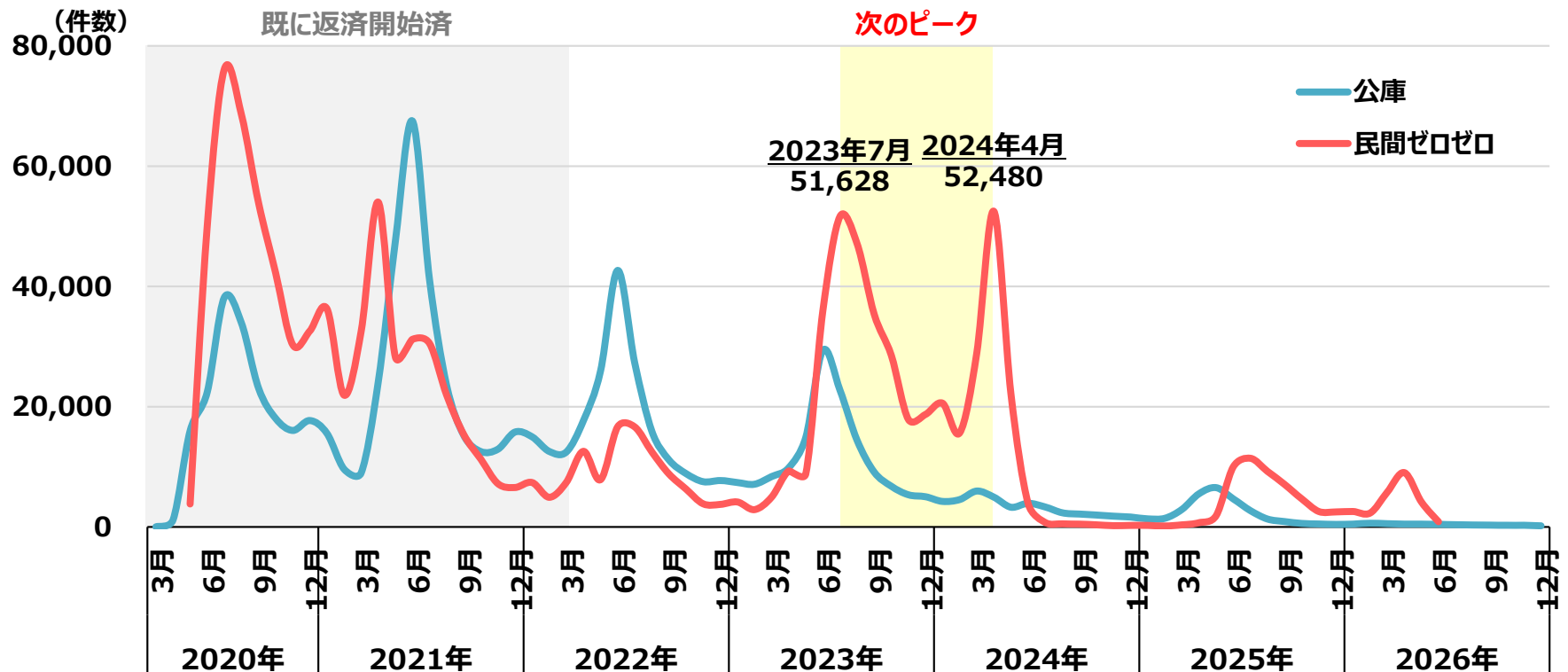


(出所) 全国信用保証協会連合会提供資料より作成。

# 今後、コロナ関連融資の返済を開始する者は2023年7月以降に集中

- **日本公庫のコロナ融資**の返済開始時期のピークは**既に到来**（2021年6月,2022年6月）。  
（※）政府系のコロナ融資は借換可能。
- 他方、今後、**民間ゼロゼロ融資**の返済を開始する者の返済開始時期は**2023年7月～2024年4月に集中**。  
2023年7月に向け、**借換の需要が増える可能性**があり、対応を検討する必要あり。  
（※）制度開始直後の返済開始のピークは、念のために民間ゼロゼロ融資を借りた者が返済を行ったことが要因と考えられる。

コロナ関連融資の返済開始時期の実績と見通し（2022年3月末時点）



(\*1) 民間ゼロゼロの数値は、日本政策金融公庫における保険引受件数。すべて、2022年3月末時点の数値。  
(出所) 日本政策金融公庫、信用保証協会連合会提供データより作成。

# 新たな借換保証制度（コロナ借換保証）の創設

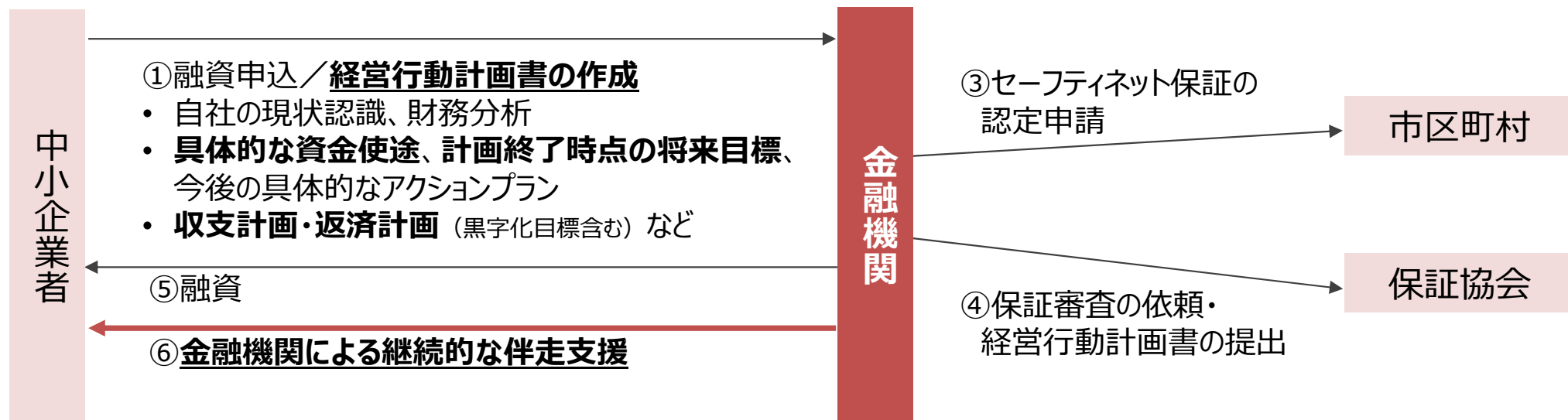
- 今後、**民間ゼロゼロ融資の返済開始時期は2023年7月～2024年4月に集中**する見込み。
- こうした状況を踏まえ、**民間ゼロゼロ融資からの借り換え**に加え、他の保証付融資からの借り換えや、**事業再構築等の前向き投資に必要な新たな資金需要にも対応**する新しい保証制度を創設。

## 【制度概要】

- 保証限度額：（民間ゼロゼロ融資の上限額6千万円を上回る）**1億円（100%保証の融資は100%保証で借り換え可能）**
- 保証期間等：10年以内（据置期間5年以内）
- 保証料率：0.2%等（補助前は0.85%等）
- 下記①～④のいずれかに該当すること。また、**金融機関による伴走支援と経営行動計画書の作成**が必要。
  - ① **セーフティネット4号**の認定（売上高が20%以上減少していること。最近1ヶ月間（実績）とその後2ヶ月間（見込み）と前年同期の比較）
  - ② **セーフティネット5号**の認定（指定業種であり、売上高が5%以上減少していること。最近3ヶ月間（実績）と前年同期の比較）  
※①②について、コロナの影響を受けた方は前年同期ではなくコロナの影響を受ける前との比較でも可。
  - ③ **売上高が5%以上減少**していること（最近1ヶ月間（実績）と前年同月の比較）
  - ④ **売上高総利益率／営業利益率が5%以上減少**していること（③の方法による比較に加え、直近2年分の決算書比較でも可）

## 【手続きイメージ】

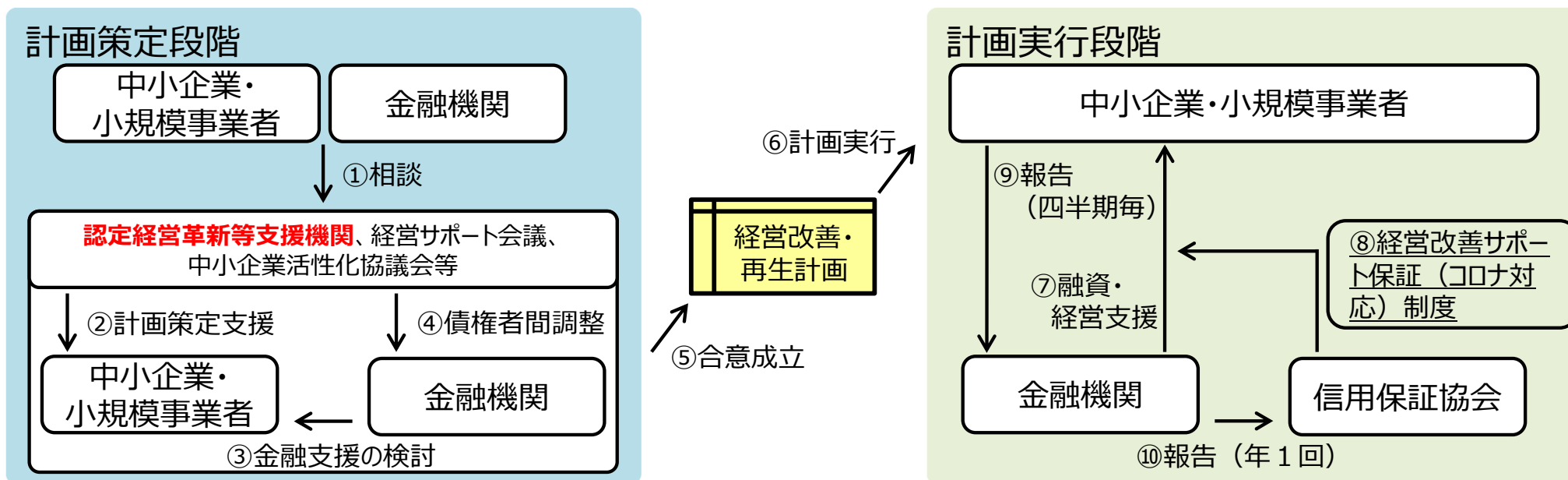
### ②与信審査・書類準備



# 経営改善サポート保証（コロナ対応）の制度概要

- 経営改善サポート保証制度は、経営サポート会議※や中小企業活性化協議会等の支援により作成した経営改善・再生計画に基づき、中小企業が経営改善・事業再生を実行するために必要な資金を、保証付融資で支援し、経営改善・事業再生の取組を後押しする制度。
- 今後、コロナ禍で債務を抱え、特に経営状況の苦しい企業の利用ニーズの増加が想定されることを踏まえ、**認定経営革新等支援機関が経営改善計画策定支援事業によって策定を支援した事業再生計画においても、全債権者の合意を得たものであれば、対象とする。**

※経営サポート会議：金融機関等の関係者により個々の事業者を支援する信用保証協会等を事務局とした支援の枠組み

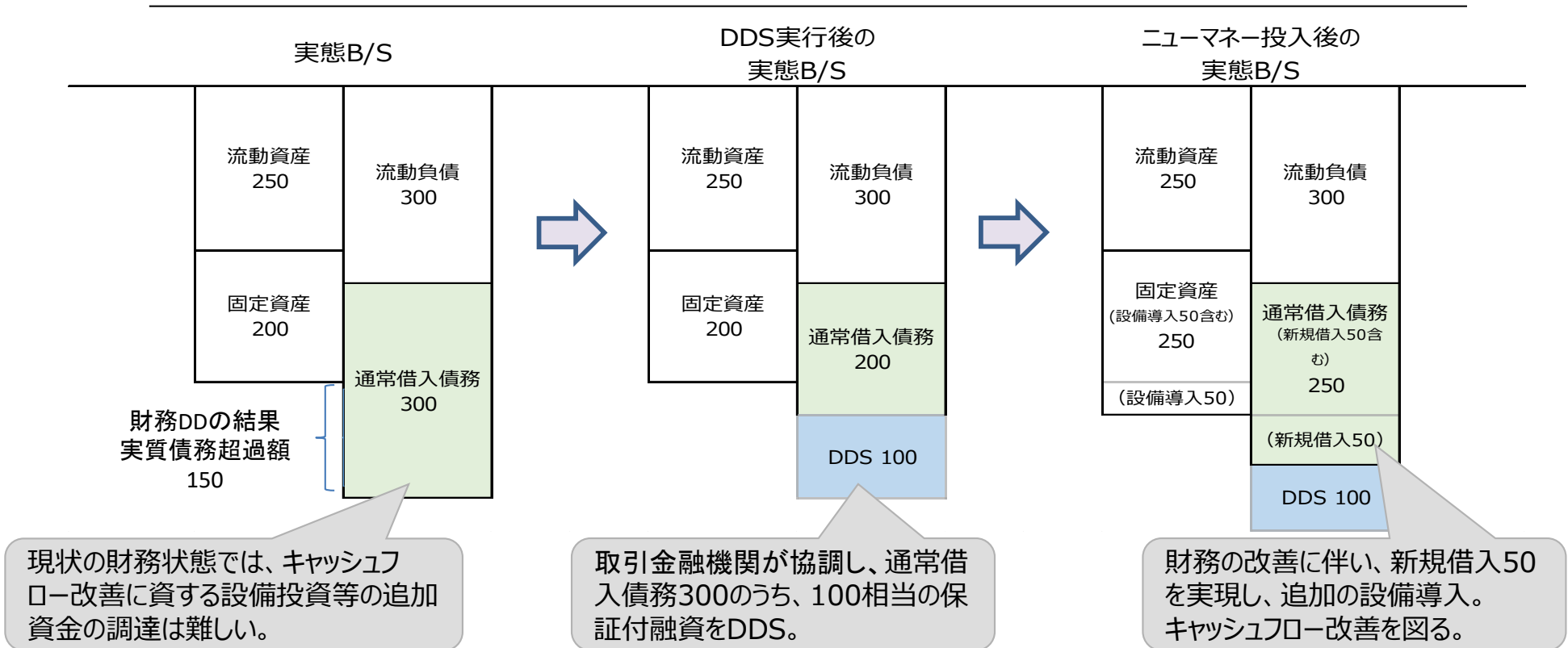


- 保証限度額 2億8,000万円（一般の普通・無担保保証とは別枠）
- 保証割合 責任共有保証（80%保証）。ただし100%保証および**コロナ禍のセーフティネット保証5号からの借換については100%保証。**
- 保証料率 **0.2%（国による補助前：原則0.8%または1.0%）**
- 金利 金融機関所定
- 保証期間 15年以内
- 据置期間 **5年以内（従前：1年以内）**

# 信用保証付債権DDSのイメージ

- 特に債務超過に苦しむ事業者については、状況の打開のためにキャッシュフロー改善に資する設備投資を実施したくても、現状の財務状態では追加の資金調達もままならないケースあり。
- そのため、**既存の保証付融資の一部を資本的劣後債権へ転換(信用保証付債権DDS)**することで、**財務を改善し、ニューマネー投入を実現。**
- 信用保証付債権DDSの活用を促進するため、現行の要件となっている中小企業活性化協議会等による計画のみならず、**認定経営革新等支援機関が、経営改善計画策定支援事業によって策定を支援した事業再生計画**においても、**全債権者の合意を得たものであれば対象とする。**

## 債務超過企業がDDSを活用するイメージ





# (参考) 信用保証付債権DDSの活用事例①

## 【業種】

- 繊維品製造業（衣料品縫製）

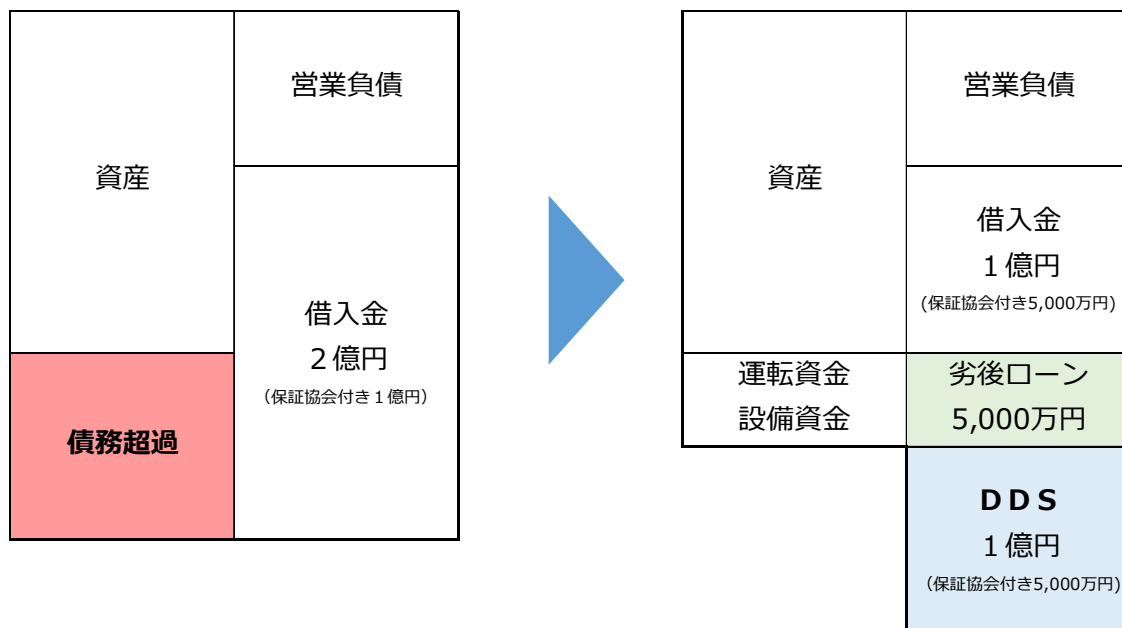
## 【支援に至るまでの経緯】

- 2017年に工場を新設し、事業が軌道に乗り始めたところ、コロナの影響を受け、受注が低迷。2019年度に比して2020年度売上高は約30%減少となった。
- 中小企業活性化協議会が関与し、代表者の年齢が比較的若かったこともあり、長期の再生計画策定が可能と判断され、DDSを含めた計画策定支援に至った。

## 【再生計画の概要（アクションプラン）】

- 役員報酬や人員の縮小による人件費の削減
- コロナでニーズが増えたマスク等の衛生関連製品の提案等による営業強化（BtoB）
- 衛生関連製品の消費者へのインターネット販売（BtoC）

## 【再生スキーム】



## 【金融支援】

- 既存借入金2億円（保証協会付き1億円）の内、1億円（保証協会付き5,000万円）についてDDSを実施。
- 政府系金融機関にて資本性劣後ローン5,000万円を支援。

## 【事業者の声】

- 各金融機関がDDSに対応してくれたことで、政府系金融機関から長期的な大型融資を利用でき、資金繰りに余裕が生まれた。
- 経費の削減や新たな販売チャネルの構築など、着実に経営改善計画を履行する体制が整った。

## 【留意事項】

守秘義務の観点から、記載内容は実例から一部変更しています。

# (参考) 信用保証付債権DDSの活用事例②

## 【業種】

- 食器製造業

## 【支援に至るまでの経緯】


- 主に飲食店向けの食器製造を行っており、一時は売上が低迷していたが、販路開拓を強化したことで、コロナ前（2019年度）の直近3期は連続して増収傾向にあった。
- しかし、コロナの影響を受けたことで、収益が悪化。2019年度に比して2020年度は売上が30%減少した。
- 斯かる状況から、中小企業活性化協議会が関与し、DDSを含めた計画策定支援に至った。

## 【再生計画の概要（アクションプラン）】

- 既存先への営業強化（提案アイテム数拡大）、新製品開発（抗菌作用のある食器製造）、直営店舗開店等
- 仕入れ先開拓、定期的な仕入れ単価の値下げ交渉・信頼関係構築
- 製品別生産計画・実績管理、予実管理、PDCAサイクルの管理強化

## 【再生スキーム】

資産	営業負債
	借入金 1億円 (保証協会付き7,000万円)
債務超過	



資産	営業負債
	借入金 5,000万円 (保証協会付き4,000万円)
運転資金	新規融資 1,500万円
	DDS 5,000万円 (保証協会付き3,000万円)

## 【金融支援】

- 既存借入金1億円（保証協会付き7,000万円）の内、5,000万円（保証協会付き3,000万円）についてDDSを実施。
- DDS非実行分の保証協会付き4,000万円については、経営改善サポート保証で借換実施。
- 運転資金としてメイン行がプロパーで1,500万円を支援。

## 【事業者の声】

- DDSの実施や運転資金が新規調達できたことで、コロナ禍の資金繰りを乗り越えることが出来た。
- 経営改善の取り組みに対する意識が向上し、改善計画を着実に実行することで収益確保を目指していきたい。

## 【留意事項】

守秘義務の観点から、記載内容は実例から一部変更しています。

# 「中小企業活性化協議会」

- 中小企業活性化協議会は、産業競争力強化法に基づき2003年に創設された中小企業再生支援協議会が前身。中小企業の「駆け込み寺」として全国47都道府県に設置し、地銀OBや士業等の専門家を配置。
- 中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの最大化を目指し、中小企業活性化協議会がハブとなり、事業者のフェーズに応じて認定経営革新等支援機関、中小企業活性化協議会が伴走支援する体制を整備。

相談 対応	計画策定・金融調整支援		
	収益力改善フェーズ	再生フェーズ	再チャレンジフェーズ
中小企業活性化協議会が一元的に対応	認定経営革新等支援機関が伴走		
	<b>早期経営改善支援（'17～）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>金融支援まで至る前段階において、早期の経営改善を必要とする事業者が対象。</li> <li>事業者は、認定経営革新等支援機関の助けを借りて、資金繰り計画等の基本的な計画を策定。</li> </ul>	<b>経営改善支援（通常枠/'13～）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク、新規融資等の金融支援を必要としているものの自らの力では経営改善計画を策定できない事業者が対象。事業者は、認定経営革新等支援機関の助けを借りて経営改善計画を策定。</li> </ul>	<b>経営改善支援（中小版GL枠*/'22～）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>私的整理に取り組む事業者を対象とし、中小企業の事業再生等のための私的整理手続（中小版GL）に基づき、事業者は認定経営革新等支援機関、第三者支援専門家等の助けを借りて計画を策定。</li> </ul>
	中小企業活性化協議会が必要に応じて助言（'22/04～）		
	<b>収益力改善支援（'22～）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>有事に移行する恐れのある中小企業が対象。</li> <li>収益力改善計画（収益力改善アクションプラン＋簡易な収支・資金繰り計画）の策定を支援。</li> </ul>	<b>プレ再生支援（'22～）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>将来の本格的な再生計画策定を前提とした経営改善を支援。</li> </ul>	<b>再チャレンジ支援（'18～）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業継続が困難な中小企業、経営者等が対象。</li> <li>円滑な廃業・経営者等の再スタートに向け、新協議会は、中小版GLや経営者保証GL等を活用し、弁護士等の外部専門家をサポート。</li> </ul>
中小企業活性化協議会が伴走			

※「中小企業の事業再生等に関するガイドライン〈第三部〉中小企業の事業再生等の指摘整理手続」に基づく計画策定支援

# 事例 1. 収益力改善計画により1年間の資金繰りを確保しつつ、自社の課題の把握とその施策の実行を図った事例

## 事例概要

**会社内容**：客室数15室。従業員20名程度。コロナ直前の決算において売上高は約1.5億円。約15年前の大型設備投資による減価償却費の負担が重く、コロナ以前から経常損失を計上していたが、事業運営からのキャッシュ・フローは発生していた。

**コロナによる影響**：20%程度の減収により固定費を賄えず、補助金収入を得るも赤字幅が拡大。

**現況**：食材や燃料費の高騰による利益率の低下、人員不足による客室販売の停止等に加え、目の前の仕事に追われて経営全体を見渡せず、十分な対応策が取れていない。

## 計画におけるポイント

- 経営管理指標や宿泊業及び事業者特有の経営指標（KPI）を把握し、現状を把握した上で改善策を検討。
- 経費削減策だけではなく、増収や投資を伴う施策を検討し、それらを織り込んだ資金繰り見通しも策定。

## アクションプラン例とKPI例

### ■課題・アクションプラン例

	課題	目標	施策内容
1	ガバナンスの強化	経営管理指標の常時把握とフィードバック	月次試算表を全役員で共有し、事実に基づいた経営施策を設定・実行する。
2	継続的なコロナ対策の不足	コロナ対応を含むサービス価値の向上	全室にタブレットを配置し、観光案内・商品販売・館内案内・大浴場の混雑状況などを提供。
3	レベニューマネジメント <sup>(※)</sup> の欠如	宿泊客単価の向上	硬直的な宿泊料金を弾力的に設定する。
4	燃料費の高騰	ボイラーへの投資による燃料費削減	老朽化した熱交換器の更新（投資額200万円）により燃料費を削減する。

※将来的な需要を予測して、最良価格を設定し、収益を最大化する客室販売手法。

### ■KPI例

	2019期	2020期	2021期	2022期 (予定)	2023期 (計画)
宿泊客数	8,550人	8,400人	6,450人	7,200人	8,550人
1室当り平均客数	2.2人	2.2人	2.3人	2.4人	2.4人
年間販売客室数	5,100室	4,800室	4,725室	4,950室	4,950室
客室稼働率	76.2%	79.5%	59.4%	60.6%	72.0%
平均単価	19,000円	20,000円	21,500円	21,800円	22,500円

## 金融支援の内容

- コロナの影響によって不透明となった資金繰りについて安定性を確保するため、1年間の元金返済猶予を要請しつつ、猶予期間中に収益力の改善に取り組むアクションプランを作成する「収益力改善計画策定支援」を利用。

## 事例2. 既存借入を返済順位の低い借入に転換するDDSの活用、新規融資と資本性劣後ローンの調達により財務内容を改善し、リニューアル工事を実行した事例

### 事例概要

**会社内容：**客室数15室。売上高4500万円。従業員約20名。団体嗜好から少人数旅行への顧客ニーズの変化に対応できず業績は低調推移しており返済能力も漸減傾向。

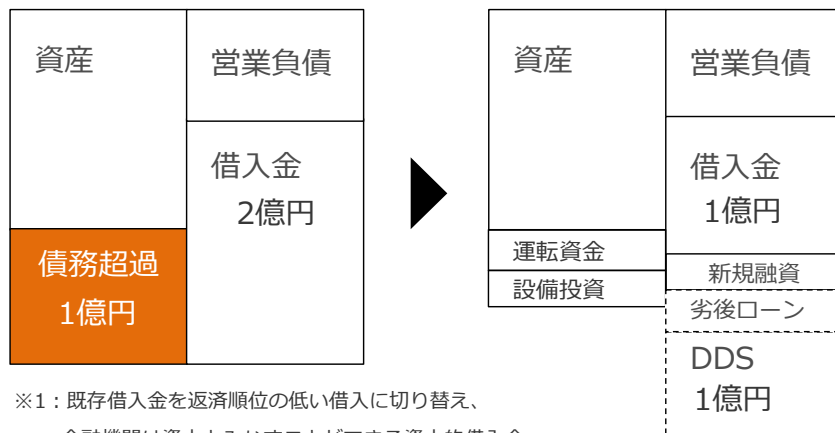
**コロナによる影響：**2019年度に比して2020年度売上高は約40%減少。

**現況：**競合施設が新規出店やリニューアルをする中、当社は最低限の修繕しか実施できず、設備の老朽化が目立ち低単価販売を余儀なくされ、設備故障リスクも抱えている。

### 再生におけるポイント

- ・総額7000万円の設備投資計画。設備故障に備えた修繕の実施とともに、不稼働となっている宴会場を客室としてリニューアル（+5室）することで売上増加を図る。
- ・経営管理部署を設置し、経営改善、アフターコロナに向けた対応策の実行を担う。また、専門家の伴走支援による施策の定着を図る。

### 再生スキーム



- ※1：既存借入金を返済順位の低い借入に切り替え、金融機関は資本とみなすことができる資本的借入金。
- ※2：融資当初から返済順位が劣後し、資金繰りの改善に寄与する新規の融資。※1と同様、融資返済期日まで元本返済がなく、金融機関は資本とみなすことが出来る資本的借入金。

### 金融支援の概要

- ・既存借入2億円のうち1億円をDDS※1
- ・メイン行より1500万円の新規融資（長期運転資金）
- ・政府系金融機関より4000万円の資本性劣後ローン※2（設備資金3000万円、運転資金1000万円）

### 金融支援の内容

- ・既存借入2億円の内、1億円について民間金融機関プロパーによりDDSに振替。残額1億円については5年間程度の元金返済猶予。以後、返済原資の80%相当額を返済に充当。
- ・メイン行による1500万円の新規融資（長期運転資金）。また、政府系金融機関による資本性劣後ローンの新規融資（設備資金3000万円、運転資金1000万円）。



# 事例3. 中小企業基盤整備機構が出資をする中小企業再生ファンドを活用した第二会社方式による債務免除を実施し、自力再生を図った事例

## 事例概要

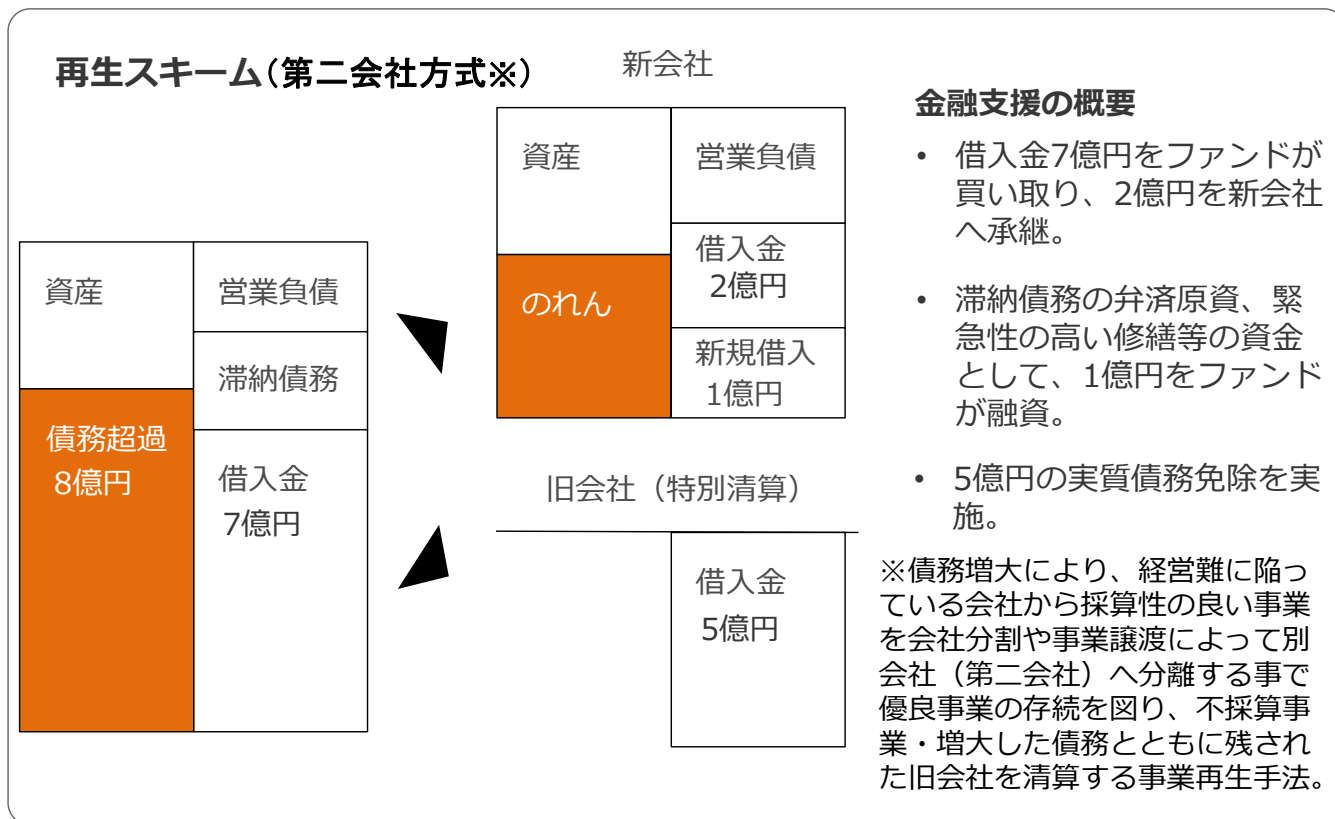
**会社内容：** 客室数約50室。従業員20名程度。コロナ前は売上高2億円程度。団体旅行ニーズの縮小に伴い売上は落ち込み、債務超過となる。近年は代表者変更に伴いターゲットを個人客（家族客）に変更する等の方針転換により黒字化を達成。

**コロナによる影響：** 利用客数は3割程度減少。売上高は1.3億円に落ち込み、再び営業赤字に転落。

**現況：** 一部の仕入先に対する買掛金の支払い猶予（滞納）が発生。必要な投資・修繕を行えず、施設の老朽化、温浴施設に故障が生じている。

## 再生におけるポイント

- 現代表者の経営手腕が評価され、新会社においても代表者として続投。
- 事業再生官民ファンドによるガバナンス体制の強化（社外役員のパイプライン）。
- ファンドからの新規借入により、滞納債務の解消、緊急性の高い修繕の実施。



## 金融支援の概要

- 借入金7億円をファンドが買い取り、2億円を新会社へ承継。
- 滞納債務の弁済原資、緊急性の高い修繕等の資金として、1億円をファンドが融資。
- 5億円の実質債務免除を実施。

## 金融支援の内容

- 金融機関からの借入金総額7億円（保証協会の求償権を含む）をファンドが買い取り、2億円を新会社へ承継。残余の5億円については旧会社の特別清算手続において実質債務免除。
- 滞納債務の弁済原資、緊急性の高い修繕等の資金として、1億円をファンドが融資。

## 事例4. 事業スポンサーを活用した第二会社方式による債務免除を実施し、事業承継を図った事例

### 事例概要

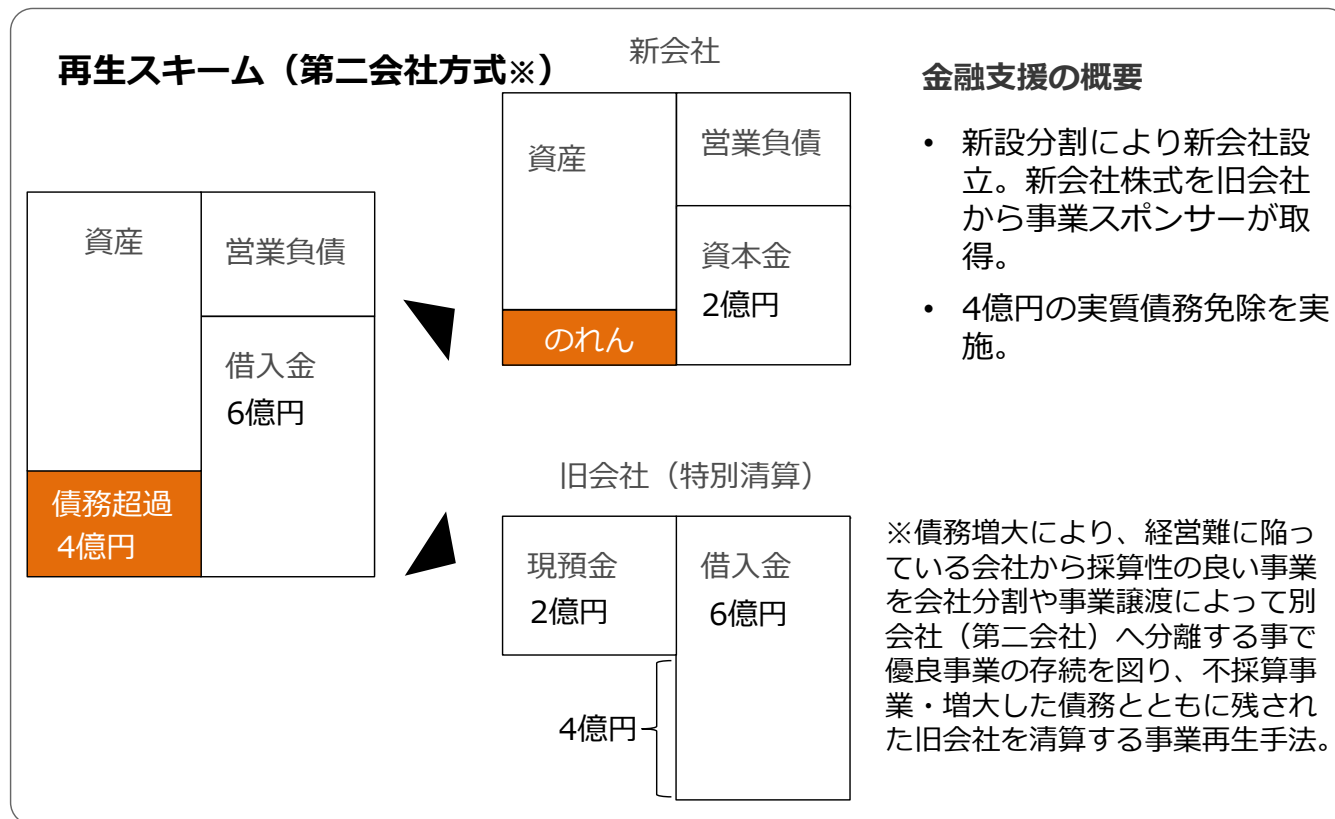
**会社内容**：客室数約15室。従業員30名程度。  
コロナ前は売上高3億円程度。バブル期の過大投資のため借入が多額となり、かつ長引く不況で売上が低下していたが、コスト削減により近年は償却前営業利益は黒字を継続していた。

**コロナによる影響**：休館を余儀なくされ、売上高が2億円台となり赤字計上。

**現況**：後継者不在。従業員数も高齢化による退職で減少。人員不足により予約を断ることがあり機会損失が発生している。

### 再生におけるポイント

- 自力再生が困難であり同業の事業スポンサーによる再生を図る。
- 事業スポンサーは資金繰りの状況に応じて運転資金拠出を約束。
- 事業スポンサーが新代表者となり、同業者としてのノウハウ、人材を含めた経営資源を活用。



### 金融支援の内容

- 新設分割により設立した新会社株式を事業スポンサーが旧会社から2億円で取得。
- 旧会社において新会社株式売却代金等により、金融機関へ2億円を返済。返済後の借入金4億円（保証協会の求償権を含む）は旧会社の特別清算手続の中で実質債務免除を実施。

# 参 考 资 料



## ～経済環境の変化を踏まえた資金繰り支援の拡充と収益力改善・事業再生・再チャレンジの更なる加速～

- 増大する債務に苦しむ中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジを促す総合的な支援策等を展開するため、2022年3月、「**中小企業活性化パッケージ**」(資金繰り支援、収益力改善・事業再生・再チャレンジ支援)を公表。
- その後、「原油価格・物価高騰等総合緊急対策(2022年4月26日)」により、**日本公庫等の実質無利子・無担保融資等の期限を2022年9月まで延長**。
- 事業再構築などの前向きな取組に対する資金需要に応えるとともに、コロナ貸付の申請件数等を踏まえ、**ポストコロナへの段階的移行を図りつつ(伴走支援型特別保証の上限引上げ、スーパー低利・無担保融資の継続・貸付上限の引上げ、無利子・危機対応融資の終了等)**、コロナ融資の返済負担軽減策の検討など**コロナ資金繰り支援の継続・拡充**を図る。
- また、**物価高騰対策**として、価格転嫁の促進と併せて、**セーフティネット貸付の金利引下げ措置の期限を延長**する。
- 更に、中小企業活性化協議会等による**収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援を更に加速させるための措置**を講じる。

## I. 経済環境の変化を踏まえた資金繰り支援の拡充

### ポストコロナに向けた段階的移行

#### ①伴走支援型特別保証の拡充

→金融機関による伴走支援を条件に、保証料を引き下げる(0.85%→0.2%等)特別保証(100%保証等、年度末まで)について、前向き投資を促すために保証限度額を引き上げ【6,000万円→**1億円**】

※前向き投資には事業再構築補助金や生産性革命推進事業等が活用可能(参考参照)

#### ②日本公庫等のスーパー低利・無担保融資の継続【**22年度末まで**】・拡充+無利子・危機対応融資(商工中金・政投銀)の終了(9月末申込分まで)

→低利融資の対象となる貸付限度額を引き上げ【3億円→**4億円(中小事業)**】

→スーパー低利・無担保融資(コロナ特貸)の期限を延長【9月末→**22年度末まで**】

※貸付期間5年 中小事業：0.16%、国民事業：0.31%

### コロナ資金繰り支援等の継続・拡充

①**セーフティネット保証4号**(別枠(上限2.8億円)、100%保証)の**期限延長**【9月末→**22年度末まで**】

②**セーフティネット貸付(物価高騰対策)の金利引下げ**(▲0.4%)**期限延長**【9月末→**22年度末まで**】

※貸付期間5年 中小事業：0.66%、国民事業：1.41%

③**借換保証など、中小企業の返済負担軽減策の検討**  
→伴走支援型特別保証制度を活用し創設【1月10日開始】

④**事業者の資金繰り支援等のための金融機関等への要請**

## Ⅱ. 中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援

### 収益力改善フェーズ

- ① 認定支援機関による伴走支援の強化
- ② 中小企業活性化協議会による収益力改善支援の強化

### 事業再生フェーズ

- ① 中小機構が最大8割出資する再生ファンドの拡充
- ② 事業再構築補助金に「回復・再生応援枠」を創設
- ③ 中小企業の事業再生等のガイドラインの策定  
(経営者退任原則、債務超過解消年数要件等を緩和)

### 再チャレンジフェーズ

- ① 経営者の個人破産回避のルール明確化
- ② 再チャレンジに向けた支援の強化

### 収益力改善・事業再生・再チャレンジを一元的に支援する体制の構築

- 全国47都道府県にある中小企業再生支援協議会を関連機関と統合し、収益力改善・事業再生・再チャレンジを一元的に支援する「中小企業活性化協議会」を設置。
- 中小企業活性化協議会がハブとなって金融機関、民間専門家、各種支援機関とも連携し、苦しむ中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジを地域全体で推進。

### 更に加速するための追加措置

#### ○収益力改善支援実務指針の策定

- 支援機関向けに、収益力改善支援の実務指針を策定【2022年12月公表】。経営改善計画策定支援事業と連携し、実効性を確保【2023年4月から運用開始】。

#### ①再生ファンドの組成を促す優先分配スキームの創設

- 中小機構が出資する再生ファンドについて、民間出資者に優先分配する仕組みの創設。【2023年1月から導入】

#### ②再生系サービサーを活用した支援スキームの創設

- 中小企業活性化協議会との連携による、再生系サービサーを活用した支援スキームの創設。【2022年8月】

#### ③金融機関との連携によるREVIC等のファンドの活用促進

#### ○経営者の個人破産回避に向けた取組の促進

- 再チャレンジのネックとなる個人保証について、個人保証に依存しない融資慣行の確立に向けた施策を2022年中にとりまとめ。【2022年12月公表】
- 融資先の廃業時等に「経営者保証に関するガイドライン」に基づく保証債務整理を行った割合を把握するなど、金融機関に対して、よりきめ細かいフォローアップを行う。

### 中小企業活性化協議会の機能強化

- 飲食業・宿泊業支援専門窓口の設置【2022年9月】、支援事例集の公表【2022年11月～12月】
- 信用保証協会・中小企業活性化協議会・地方経済産業局の間で連携協定を締結。民間無利子融資先を中心に、収益力改善等を連携して支援。【2022年9月】
- 中小企業活性化協議会（416人体制で稼働中）について、サテライトでの相談対応（17協議会）を行うことで体制を強化。
- 地域金融機関職員を再生支援のノウハウ習得のため中小企業活性化協議会に派遣するトレーニー制度の拡充。

# 「収益力改善支援に関する実務指針」の概要

## 実務指針の狙いと運用方針

- 中小企業を取り巻く環境が激変する中、本源的な収益力の改善に向けた取組や、思い切った事業展開を行うためのガバナンス体制の整備が必要。
- 収益力改善やガバナンス体制整備の際に、経営者と支援者の対話に活用し、互いの目線合わせや信頼関係の構築につなげることを目的としている。
- 経営改善計画策定支援事業（405事業・ポストコロナ事業）については、認定経営革新等支援機関が本実務指針に沿った支援を行うことを求める。

### 収益力改善支援の実務と着眼点

#### 1. 支援ニーズの掘り起こし

- 2種類（経営者向け・支援者向け）の経営状況チェックリストを活用し、経営者と支援者が互いの視点から、収益力改善ニーズを早期に認識

#### 2. 支援者による相談対応

- 対話と傾聴を基本姿勢に、「ローカルベンチマーク」や「経営デザインシート」等を活用しつつ、経営者が「腹落ち」できる取組を共に模索
- 経営課題が多様化・高度化する中、よろず支援拠点等も活用しつつ、幅広い支援者と早い段階で連携

#### 3. 計画策定支援 ※策定する目的や求める内容は個別に考慮

- ① 現状分析 … 「ローカルベンチマーク」等を活用して、財務、商流、業務フロー、内外の経営環境等を分析
- ② 経営課題の明確化 … ①を踏まえた課題の明確化と経営者の「ありたい姿」の実現に向けた動機付け
- ③ 課題解決策の検討 … 効率的かつ実行可能性の高い解決策検討
- ④ アクションプランの策定 … 具体的に実行できる行動計画の策定
- ⑤ 数値計画の策定 … ④による効果を踏まえた見通しの数値化
- ⑥ 資金繰りの検討 … 資金収支の予測と過不足への対策検討
- ⑦ 金融支援内容の検討 … 金融機関とできるだけ多くの情報を共有の上、金融支援の必要性や返済計画等の理解を求める

### ガバナンス体制の整備支援の実務と着眼点

#### 1. 支援にあたっての考え方

- ガバナンス体制の整備に取り組む目的は持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現
- 「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」や「経営者保証に関するガイドライン」に示されている、経営の透明性確保及び事業者と経営者の資産等の分別管理等を踏まえた検討が必要

#### 2. ガバナンス体制の整備に係る計画策定支援

- ① 現状把握 … 以下の着眼点に基づき、定性・定量両面で情報を整理
  - 経営の透明性確保
  - 事業者と経営者の資産等の分別管理
  - 内部管理体制の構築
- ② 課題明確化 … ①を踏まえた課題の明確化と経営者の「ありたい姿」の実現に向けて経営者自らの意思で取り組む動機付け
- ③ 対応策の検討と事業者へのアドバイス … ①②を踏まえて解決策を検討（優先順位等も考慮）  
「ガバナンス体制の整備に関するチェックシート」を活用した中小企業活性化協議会との意見交換の実施も有用

### 伴走支援の実務と着眼点

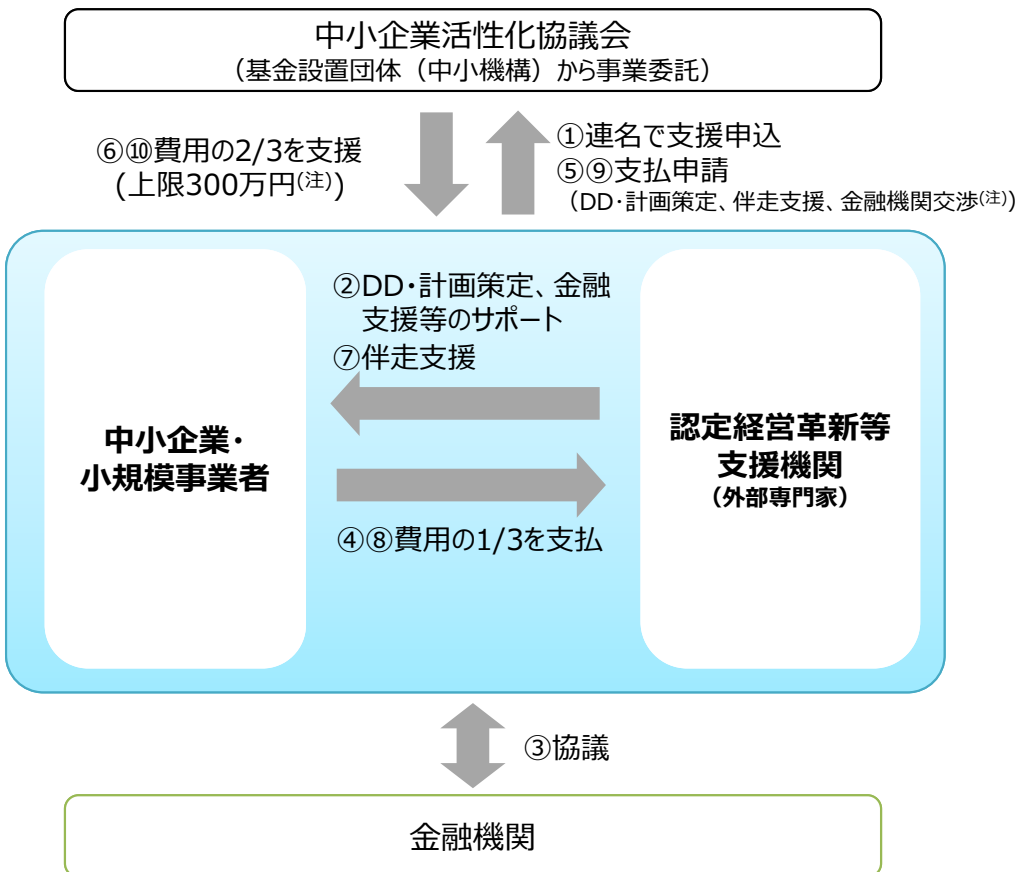
- 1. 進捗確認 … 数値計画と実績の差異を多角的に確認（財務指標を活用しつつ、背景や要因等を含めて確認）
- 2. 取組状況の確認 … アクションプラン等の取組状況を確認（内部統制や人人体制等、数値以外の変化にも着目）
- 3. 対応策の検討と事業者へのアドバイス … 計画の進捗状況の原因を分析し対応策を検討（経営者が、計画に固執せず柔軟に取り組めるよう後押し）
- 4. 報告支援 … 計画進捗状況等を整理し、金融機関等のステークホルダーと報告（共有）
- 5. 計画の見直しとPDCAサイクルの構築 … 取組を一過性のものとせず、課題設定→計画策定→実行→検証・見直しのPDCAサイクルの構築を支援

経営者自らが経営課題や事業環境の変化を見極め、柔軟に対応・挑戦（自走）できることを期待

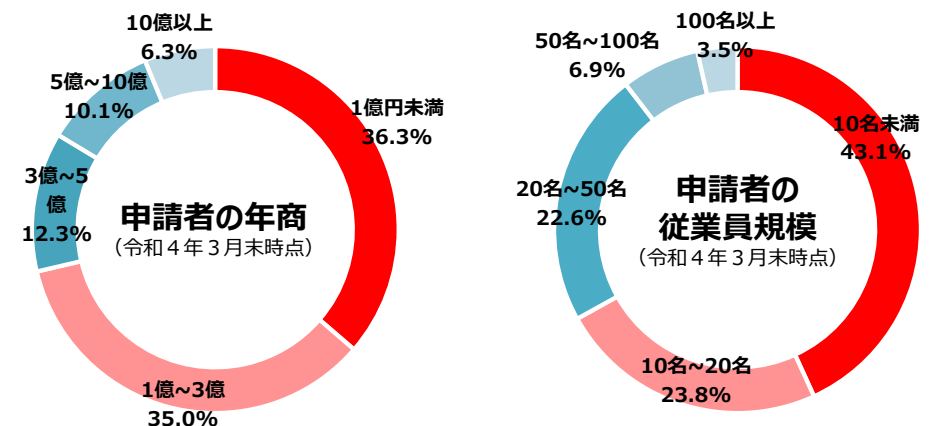
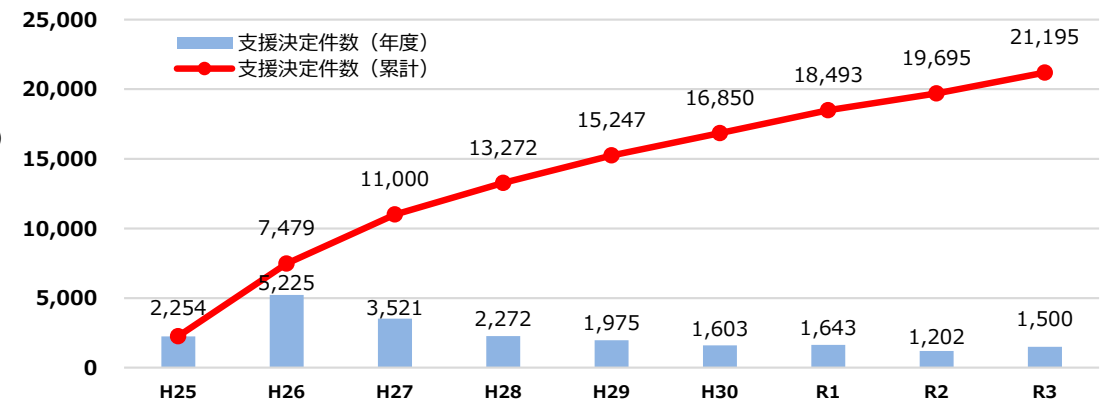
# 認定支援機関による経営改善計画策定支援事業：405事業（通常枠）

- 本事業は、金融支援を伴う本格的な経営改善の取組が必要な中小企業・小規模事業者を対象として、認定経営革新等支援機関が経営改善計画の策定を支援し、経営改善の取組を促進する。
- 中小企業者等が認定経営革新等支援機関に対し支払う費用の2/3を中小企業活性化協議会が支援する。  
（2022年4月1日より、DD・計画策定支援及び伴走支援にかかる費用の補助上限額を200万円から300万円に増額。加えて経営者保証解除を目指した計画を作成し金融機関交渉を実施する場合は金融交渉に係る費用の2/3を追加で補助（補助上限額10万円）。）

## 事業スキーム



## 制度利用状況



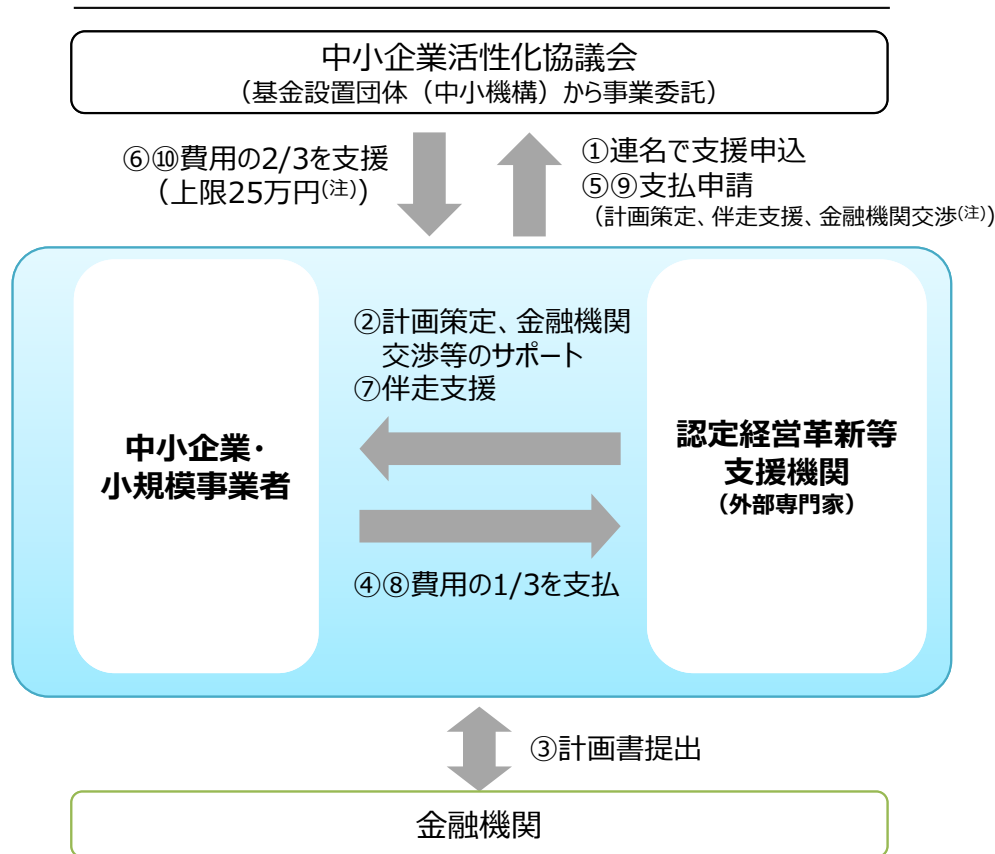
(注)経営者保証解除を目指した計画を作成し、金融機関交渉を実施する場合、別途費用の2/3を補助（補助上限額10万円）



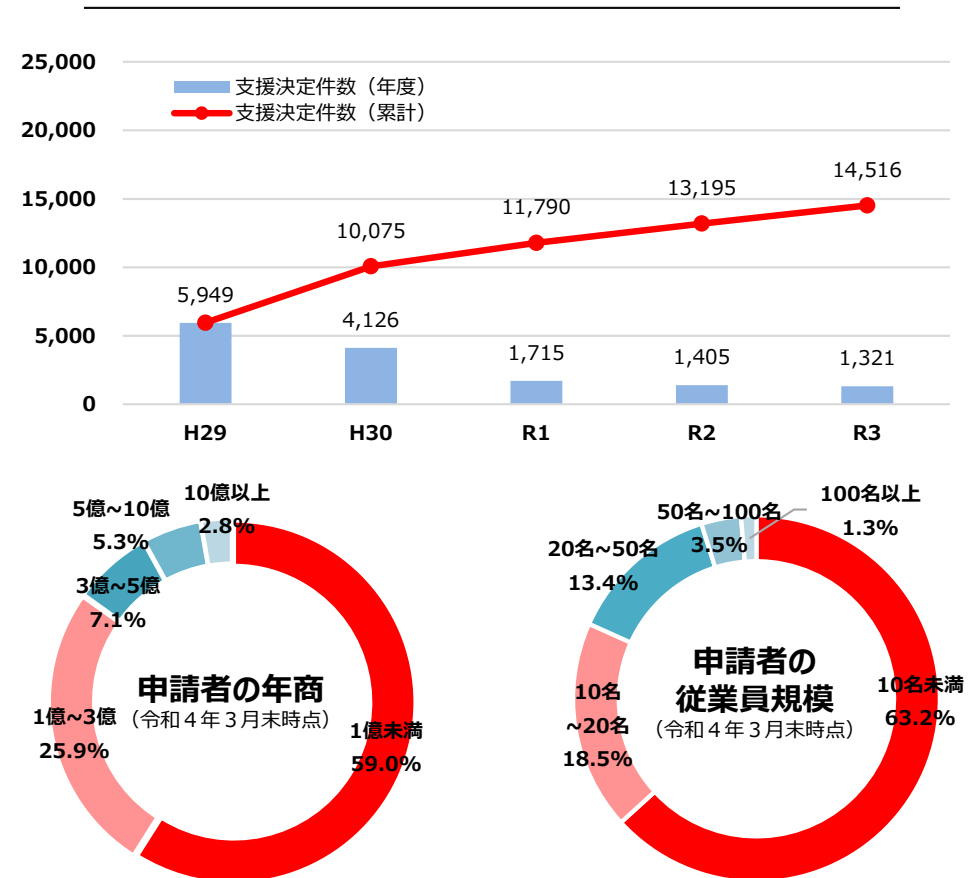
# 認定支援機関による早期経営改善計画策定支援事業：ポストコロナ事業

- 本事業は、資金繰りの管理や自社の経営状況の把握などの基本的な経営改善に取り組む中小企業・小規模事業者を対象として、認定経営革新等支援機関の支援を受けて資金繰り計画やビジネスモデル俯瞰図、アクションプランといった経営改善計画の策定を支援し、早期の経営改善の取組を促進する。
- 中小企業者等が認定経営革新等支援機関に対し支払う費用の2/3を中小企業活性化協議会が支援する。  
(2022年4月1日より、期中の伴走支援にかかる費用を追加し補助上限額を20万円から25万円に増額。また、経営者保証解除を目指した計画を作成し金融機関交渉を実施する場合は、補助上限額35万円。)

## 事業スキーム



## 制度利用状況



(注)経営者保証解除を目指した計画を作成し、金融機関交渉を実施する場合は、別途費用の2/3を補助（補助上限額10万円）