



経済産業省  
九州経済産業局

# 経営改善・事業再生 支援事例集

～中小企業活性化協議会活用のススメ～

九州経済産業局

## ～はじめに～

新型コロナウイルス感染症の影響長期化やエネルギー価格・物価の高騰、人手不足などにより、昨今の厳しい経済環境への対応や増大する債務に苦しむ地域の中小企業の支援が急務となっています。中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジを総合的に支援するためには、令和4年3月に公表された「中小企業活性化パッケージ」に基づいて全国47都道府県に設置された中小企業活性化協議会をハブに、金融機関、支援機関、民間専門家等が連携し、地域ぐるみの支援態勢を構築することが一層重要となります。

本書では、中小企業支援者向けに、経営改善・事業再生支援への理解と積極的な参画を促進するため、支援の最前線で活躍する民間専門家や地域金融機関、経営改善に取り組み事業再生を成し遂げた中小企業の事例を紹介するとともに、最新の経営改善・事業再生支援施策を整理しました。本書の活用を通じて、より多くの支援者の皆様に地域の中小企業への支援活動に携わっていただけますと幸いです。

令和6年2月 九州経済産業局

はじめに・目次	P1
事業者のフェーズに応じた支援(中小企業活性化事業)	P2.3
支援事例① 中小企業診断士 (大分県:株式会社 キーフォーサクセス)	P4.5
支援事例② 中小企業診断士 (宮崎県:下松中小企業診断士事務所)	P6.7
支援事例③ 税理士 (福岡県:税理士法人AKJパートナーズ)	P8.9
支援事例④ 公認会計士 (福岡県:渡邊総合会計事務所/イルミナルコンサルティング株式会社)	P10.11
支援事例⑤ 弁護士 (熊本県:京町法律事務所)	P12.13
支援事例⑥ 金融機関 (長崎県:株式会社 十八親和銀行)	P14.15
支援事例⑦ 企業 (熊本県:株式会社 翠嵐楼)	P16.17
施策集	P18.25
■ 中小企業活性化パッケージNEXT、挑戦する中小企業支援パッケージ	
■ 収益力改善支援、プレ再生支援・再生支援、再チャレンジ支援	
■ 経営者保証ガイドライン	
■ 中小企業の事業再生等に関するガイドライン、第三者支援専門家	
■ 早期経営改善計画策定支援(ポストコロナ事業)	
■ 経営改善計画策定支援(405事業)	
■ 収益力改善支援に関する実務指針	
■ ローカルベンチマーク、日本政策金融公庫新型コロナ対策資本金劣後ローン	
連絡先	P26.28
■ 中小企業活性化協議会	
■ 信用保証協会	
■ 日本政策金融公庫	
■ 事業承継・引継ぎ支援センター	
■ よろず支援拠点	

# 事業者のフェーズに応じた支援(中小企業活性化事業)



相談  
対応

収益力改善フェーズ

計画策定・金融調整支援

事業再生フェーズ

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

## ◆中小企業活性化協議会が伴走(民間専門家による個別支援チームを組成)

### 収益力改善支援('22~)

- ・有事に移行する恐れのある中小企業が対象。
- ・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)の策定支援。

### プレ再生支援('22~)

- ・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。

### 再生支援('03~)

- ・収益性のある事業はあるが、財務上の問題がある事業者が対象。
- ・専門家の支援を受けて、債権放棄や第二会社方式などの抜本的な再生手法を含む再生計画を策定。
- ・金融正常化に向けた実抜<sup>※1</sup>・合実<sup>※2</sup>計画の策定。

※1 実現可能性の高い抜本的な経営再建計画。  
※2 合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画。

### 再チャレンジ支援('18~)

- ・事業継続が困難な中小企業、経緯者等が対象。
- ・円滑な廃業・経営者等の再スタートに向け、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。



## ◆認定経営革新等支援機関が伴走(協議会は助言支援)

### 早期経営改善支援('17~)

- ・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。
- ・事業者は、認定経営革新等支援機関の支援を受け、資金繰り計画等の基本的な計画を策定。

### 経営改善支援(通常枠/'13~)

- ・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支援を受け、経営改善計画を策定。

### 経営改善支援(中小版GL枠<sup>※3</sup>/'22~)

- ・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き(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支援を受け、計画を策定。

※3「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私的整理手続き」に基づく計画策定支援。

支援  
ツール

収益力改善支援に関する実務指針

中小企業の事業再生等に関するガイドライン

経営者保証に関するガイドライン

民間  
専門家

中小企業診断士

弁護士

税理士

公認会計士

コンサルタント



用語に  
ついて

### ◆中小企業活性化協議会

中小企業の活性化を支援する「公的機関」として、全ての都道府県に設置されており、全国各地の商工会議所等が運営しています。中小企業活性化協議会は、地域のハブとなり、金融機関・民間専門家・各種支援機関と連携し、「地域全体での収益力改善・事業再生・再チャレンジの最大化」を追求します。  
※文中では「協議会」と記載。

### ◆中小企業活性化事業

中小企業活性化協議会において、常駐専門家が、収益力改善や再生支援に関する相談を受け、課題解決に向けたアドバイスを実施します。そのうち、財務や事業の抜本的な見直しが必要な企業について、外部専門家を含めた個別支援チームにより金融機関との調整等を行い、再生計画の策定支援等を実施します。また、内部管理体制や経営の透明性確保に向けたガバナンス体制の整備支援を実施します。

### ◆認定経営革新等支援機関(認定支援機関)

中小企業支援に関する専門的知識や実務経験が一定レベル以上である者として、国の認定を受けた支援機関(税理士、中小企業診断士、公認会計士、弁護士、商工会・商工会議所、金融機関等)のことです。

### ◆DD(Due Diligence)

デューデリジェンス。債務者の事業面、財務面の詳細な調査分析のことです。

Case.1  
中小企業  
診断士

# 株式会社 キーフォーサクセス

所在地 大分市弁天2-2-15  
設立 平成22年7月15日  
認定日 平成25年2月1日



菊池 武司氏

## 中小零細企業の苦しい状況を目の当たり 収益性や生産性の向上を目指して専門的に支援

### 中小企業活性化事業へ携わった経緯

前職の税理士事務所勤務時代にリーマンショックの景気悪化の影響を受け、全顧問先数に占める赤字企業の割合が年々増加してきました。人、モノ、金といった経営資源が大企業に比べ極めて少ない中小零細企業は、自助努力で業績改善を行うには限界があり、厳しい経営状況を目の当たりにしてきました。収益性や生産性向上に資する支援をしたい思いで中小企業診断士を取得し、資金繰りに窮する企業に対してできることを考え、たどり着いたのが事業再生支援でした。事業再生支援を行う上では、事業DDなどの中小企業診断士としての分析スキルはもちろん、前職の税務や会計の知識が非常に役立っています。

協議会の外部専門家となってから特に意識することは、企業の経営者にしっかり寄り添い、自分自身を信頼してもらうことと、経営者の経営改善に対する士気の醸成です。経営者の方の中には、経営環境の悪化でモチベーションが低下してしまっているケースも見られます。「会社をもっと良くしたい」「社員を大切にしたい」といった経営者の方の願望、熱意、向上心が経営改善・再生支援には欠かせないため、気持ちを高めてもらうための方法を常に考えています。また、外部専門家として関わることで支援事例の蓄積にもつながり、通常のコンサルタント業務に活かされている部分もあります。

### 経営改善・事業再生支援のやりがい

いずれの案件も大変な仕事ですが、特に企業の業績を良くすることに使命感を感じています。財務状況が悪化している企業の経営改善・事業再生支援においては、時間の制約がかなりあるため、経営者と短期間で関係性を築けるかがポイントになります。併せて、実効性のある計画をつくる視点も重要です。特に赤字が連続している企業については、短時間で黒字が実現できるほど甘くはありません。企業の財務状況等を正確に把握し、1、2期目は赤字でも3期目で黒字化するという想定もしておく必要があります。支援を通じて企業とともに黒字化できた時の喜びはひとしおです。

他方で、モニタリング支援後は、全ての企業状況を把握できる訳ではないため、正直、やりがいよりも支援後の心配の方が大きいかもしれません。事例は少ないですが、支援が終わった後に顧問契約をお願いされることもあります。信頼された証でもありうれしく感じます。

### 経営改善・事業再生支援の難しさ・ポイント

実際に支援を行った企業のうち、把握をしているだけでも3社が倒産しました。1社は計画策定中で、残りの2社も計画策定後に伴走支援を実施しようとした矢先のことでした。事業再生支援には、ニューマネーや止血のための財務改善だけでなく、損益計算書の改善もセットで求められます。また、計画策定とコンサルティングは全く別物であることを把握する必要があります。計画はあくまでも計画であり、その達成には本来、経営戦略に基づいた戦術の実行が必須ですが、計画策定支援の中で経営戦略を構築するには時間的な制約もあるため難しさもあります。経営者にも求められるものがあり、①人間力(人格、人柄、人間性)、②モチベーション(願望、熱意、向上心)、③経営力(戦略、戦術、リーダーシップ)の3点です。経営者の役割は、戦略や戦術以上に重要だと感じています。

### 中小企業活性化事業に関心がある方へ

前職の税理士事務所での経験のおかげで、必要最低限の財務や税務会計の知識がありました。経験や専門分野がなければ、協議会の案件は難しいと感じるため、知識や事業再生スキルは、協議会の外部専門家を目指す上で必要だと考えます。初めて対応した協議会の案件は、分からない点も多く大変だったと記憶していますが、1件目の取組が2、3件目の案件依頼につながり、今も続いています。また、思ったように支援が進まないパターンもあり、経験を積み上げていくには、最初の段階を乗り越えるメンタルが必要かもしれません。外部専門家を目指す人がいれば、全面的に協力したいと思います。

### 支援に携わった 具体事例①

## 収支管理の徹底と事業の見直しで業績改善 早期の取組で選択肢に広がり

### 支援に至った経緯

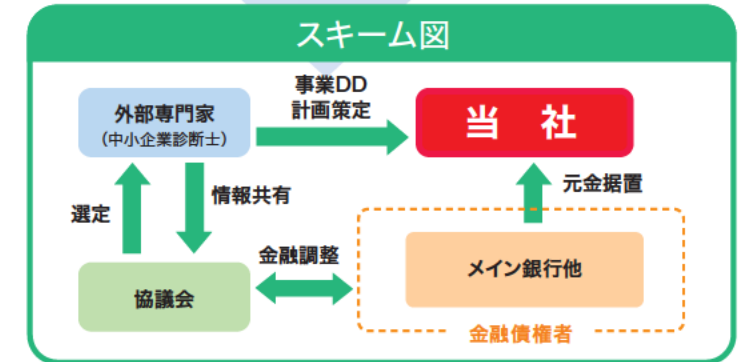
建設業を営む中小企業の支援に携わりました。一定の売上を上げていたことから、数年前に複数の事業拡大を行いました。採算をとることが難しい大規模事業であったことや、全国規模で展開した事業については、外注費用が膨れあがっていたこともあり、大きな赤字を記録していました。また、社内実行計画が実現性に欠けており、経営層が期中の確認を怠っていたことや、事業部門ごとの収支管理ができていなかったこともあり、赤字となっていることを社内で認識できていませんでした。経営状況の改善のため、協議会に相談があったものを外部専門家として支援しました(暫定計画策定支援)。

### 具体的な支援内容

まずは事業部門ごとの収支を明確にし、赤字の原因を明らかにし、赤字部門の改善を行いました。下請けを行っていた事業は、採算がとりづらい価格で取引を行っていたことが原因であったため、外注企業と単価を上げられるよう交渉を行いました。また、協議会の暫定計画策定支援の中で、元金据置の金融支援を受ける3年間の改善計画とアクションプランの作成を行いました。暫定計画としたのは、メイン銀行の意向と策定時における計画自体の実現可能性が極めて低かったからです。

### 支援後の状況

徹底した収支管理と取引単価の交渉により、劇的に赤字が改善し、3年後に黒字に転換することができました。更に2年後には約定返済できるようになりました。現在は協議会主導による毎月の定例のモニタリング会議に出席する中で、収支の状況を把握しています。協議会には、金融機関に対し、策定した暫定計画の合意を取り付ける調整を行っていただき大変助かりました。



### 支援に携わった 具体事例②

## PL見直しによる赤字からの脱却

### 支援に至った経緯

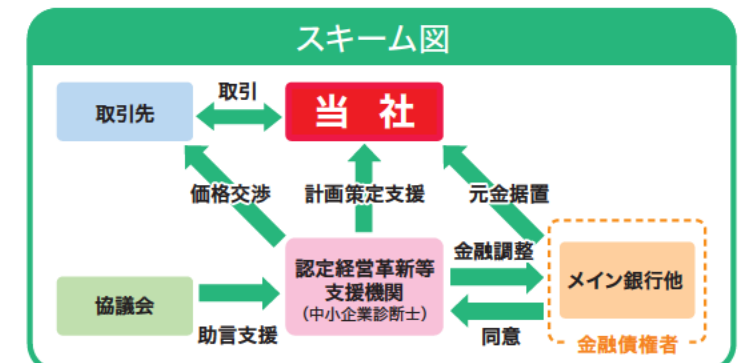
大手自動車メーカー向けに、自動車部品を製造している事業者を支援しました。発注者との最初の取引価格の交渉にて、採算のとりづらい金額となっており、粗利がマイナスとなっていました。また、顧問税理士の収支管理において、販管費に売上原価を加え、売上=売上総利益としていたことから、会社の正確な収支状況の把握が難しくなっていました。赤字からの脱却のため、診断士協会に相談が持ち込まれ、外部専門家として支援に関わりました。

### 具体的な支援内容

最も大きな要因は販売単価の設定にあると考え、大口取引先2社へ取引単価を見直すよう交渉を行いました。町工場のような中小製造業は、職人肌の経営者が多く、利益度外視でモノづくりそのものに喜びを感じるため、このような事案は一定数見られます。キャッシュフローを正常に保つため、借入金の返済可能な売上と、その達成に必要な販売単価設定を行いました。

### 支援後の状況

取引価格交渉の結果、設定単価を変更してもらい、粗利率の改善と同時に赤字が改善していきました。その後は、半年毎にモニタリング会議を開催し、資金繰りの状況、予算と実績の差異とアクションプランの達成状況を確認しています。今では好条件で新たな取引先が開拓できたこともあり、財務状況も每期改善しています。



## Case.2 中小企業 診断士

# 下松中小企業診断士事務所

所在地 宮崎市吉村町今村前甲4292-4  
設立 令和2年1月  
認定日 令和4年4月22日



下松 孝裕氏

## 希望していた密な支援にやりがいを実感 「答えは常に相手の中に」が支援のコツ

### 中小企業活性化事業へ携わった経緯

民間企業にて経営企画の業務に携わる中で、平成30年に中小企業診断士の資格を取得しました。企業内診断士として副業のような形で支援業務の経験を積み、より深く中小企業支援に関わりたいという想いから令和2年に個人事務所を開設しました。宮崎県中小企業診断士協会から紹介があり、中小企業活性化事業の経営改善・事業再生支援に携わるようになりました。元々、宮崎県よろず支援拠点のコーディネーターをしており、協議会の担当者とも意見交換等を通して中小企業活性化事業を理解していたので、違和感なく経営改善・事業再生支援等に取り組むことができました。

前職では、支援企業の基幹事業の改善や予算実績管理、新規事業の立ち上げなど融資を受ける側としての目線で事業の将来性や期待値があるかないかを評価してきましたが、中小企業活性化事業では、「いま何をすべきか」「資金繰りをどうするのか」など今までの視点とは真逆の支援でした。中小企業活性化事業において、経営改善・事業再生支援に携わるうちに金融機関等の債権者が実務上どのように案件の取り扱いを行っているのかという視点を持つようになり、結果として普段の中小企業支援においても支援内容の向上につながっています。

### 経営改善・事業再生支援のやりがい

経営者や金融機関等の関係者間の意見を調整する立場として支援に携わります。当月の資金繰りにも苦しむ経営者と一緒になって悩み考え、厳しい局面をなんとか乗り切った時には、大きなやりがいを感じます。

また、調整がうまくいって、金融機関や経営者の方から感謝の言葉をいただくこともあり、その時は自分のこれまで積み上げてきた考え方や経験が役に立っていると実感できます。経営改善計画策定後、経営者の一生懸命な取組により実行中の計画において、中間報告や決算書等で業績改善した数値をみると一緒に頑張ってきた良かったと強く思います。

### 経営改善・事業再生支援の難しさ・ポイント

協議会の支援を必要としている企業の多くは、事業面・財務面に経営課題を抱えており、早急な支援が求められます。そのため、支援方法の選択肢が限られる中で実行性のある経営戦略を組み立てていく難しさがあります。経営改善支援においては、支援企業の業績の悪い部分に注目してしまいがちですが、私自身まずは、支援企業の業績の良い部分に注目してさらなる磨き上げ支援を行うことを大事にしています。

また、必ずしも支援企業の属する業界に自分自身が精通しているとは限らないため、独自で業界研究を行い、背景知識を学んだ上で支援に取り組んでいます。業界の専門家である経営者に対して新しい取組等を提案するのではなく、ヒアリング等を通して経営者の考えを整理し言語化することで、自ら経営課題に気づいてもらい、目標を明確にさせていただくことを心がけています。課題が明確になることで目標を達成するための支援の道筋について共通認識を持つことができます。モットーは「答えは常に相手の中にある」です。

### 中小企業活性化事業に関心がある方へ

中小企業活性化事業における経営改善・事業再生支援では、経営上の様々な悩み、問題を抱えた経営者を支援します。支援を進めるうえで困難に直面することも多くありますが、これまで培った調査分析や事業性評価等の知識と経験を駆使し、1つずつ問題を解決していきます。だからこそ、やりがいを実感できることも多い仕事です。支援を行う上で重要だと考えていることは、①債権者に限らず、あらゆる関係者との密なコミュニケーションを取り、タイムリーな支援を心がけること、②実務的な様式を準備するだけではなく、どこまで経営者のことを理解し、また、自分自身のことも理解してもらおうかという気持ちを忘れないことです。お互いの理解なしに深い話は進みません。相談者の話を聞く中で、解決すべき経営課題の優先順位をしっかりと決められれば、身構えずに中小企業活性化事業にも関与できるのではないのでしょうか。

## 支援に携わった 具体事例

# 中小企業活性化協議会の補助事業を活用 目標設定で経営者と社員の理解が深まる

### 支援に至った経緯

支援企業は、建設業を営んでおり、当初業績が良かったため金融機関より融資を受け、本社の移転等の大きい投資を実施していました。しかし、その後業績不振による運転資金の借入等が続いたことから資金繰り支援が必要な状態となり相談を受けました。

支援企業は、もともと仕事自体は忙しく、多くの工事に関わっていたものの、工事の下請け企業へ職人を派遣するケースが大半でした。反面、遠方への出張等採算がとれない仕事も受注しておりコスト過多になっていました。

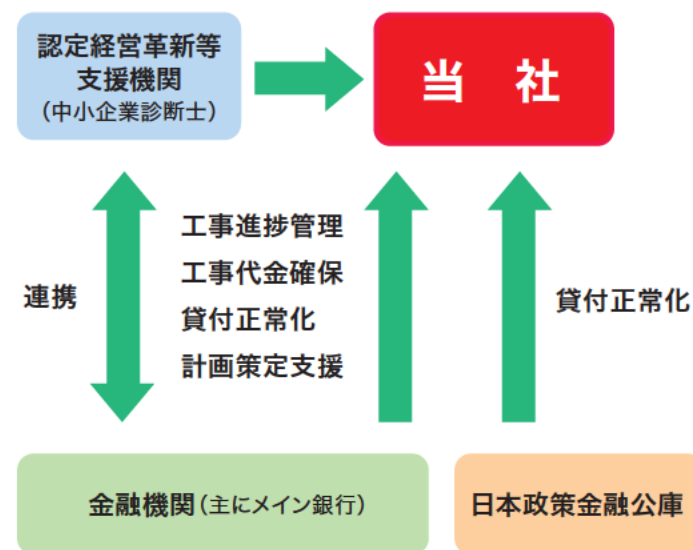
### 具体的な支援内容

支援企業は当時コスト過多に陥っていたものの、請け負っている仕事自体が社会インフラ上で欠かせない工事に関わるものであり、今後も需要が続く分野だったことから、経営改善計画策定支援事業(405事業)を活用して経営改善を目指すことに決めました。事業DDを通じた工事案件ごとの採算性の分析や、損益分岐点売上高の算定による月間と年間の受注目標の設定など、適正価格で仕事を受注する体制を作ることから始めました。対話による支援を通じて経営課題に対する経営者と社員の理解を深めた上で士気を高め、既存の取引先に対する価格交渉と新規の取引先開拓を着実に進めました。

また、資金繰り支援としては、まず赤字による運転資金の流出を止めるため、借入金の返済停止とリスクを実施しました。ただし支援開始直前に実行された借換えにより発生した真水分に関しては優先弁済扱いとされたため、その一部を除いた残高プロラタ(※)で返済計画を作成しました。

※融資残高に応じて、返済額を比例分配すること。

### スキーム図



### スキームの概要

- ・返済停止と条件変更等による貸付  
(メイン銀行貸付のうち一部を優先弁済扱いとした)
- ・受注工事明細表作成に基づく工事進捗管理および短期貸付による工事代金確保
- ・計画策定に伴う士気向上と目標設定による適正な取引の促進

### 支援後の状況

現在は、売上が伸びて少しずつ経営改善が見られ、資金繰り表についても一緒に作成していくうちに経営者自身でも作成できるようになりました。工事の確かな技術を持ちながら半年先の資金需要についても事前に金融機関へ相談できる体制ができ、自走化の準備が整ってきています。

### 当時に振り返って(中小企業活性化協議会担当者)

メイン銀行からの、『技術力はあるも採算・計数管理指導を含めて計画策定が必要』との助言を受け、メイン銀行同席のもと事業者と面談しました。計画策定後も十分な伴走支援が必要と判断し、伴走支援も熱心を実施される下松先生をご紹介しました。計画策定中は、繁忙な事業者に対し粘り強くヒアリングされ、また金融団会議では、工事代金引当融資の弁済方法について金融機関と調整される等、事業者に寄り添った支援をして頂きました。結果、利益も黒字転換し、現在も資金繰り相談やメイン銀行との橋渡しもしていただいています。

Case.3  
税理士

## 税理士法人AKJパートナーズ

所在地 福岡市博多区住吉1-2-25  
設立 平成22年8月4日  
認定日 平成25年1月11日  
中小企業活性化協議会  
サブマネージャー開始 令和5年1月



脇屋 忠生氏

## 地域の活性化や雇用の確保に貢献できる喜び

### 中小企業活性化協議会の外部専門家として関わるきっかけ

ある弁護士からの紹介で福岡県中小企業活性化協議会の案件に外部専門家として携わったことがきっかけです。M&Aの財務調査の経験があり、以前より事業再生においても本格的に財務調査のスキルを活かしたいと考えており、また、事業者からの「感謝」という喜びも大きいだろうと考えていたため、協議会のベテランのサブマネージャー(SM)から助言を頂きながら支援を行いました。外部専門家として協議会事業に参画する場合、財務・事業DDや計画策定支援などが重要な任務なので、財務分析力やコミュニケーション力、ヒアリング力、プレゼン力などが求められます。企業に向き合う意識は、「外部」の専門家として協議会から指名されるため、基本的には第三者の中立的な立ち位置です。

### 中小企業活性化協議会のサブマネージャーとして参画した経緯

数年前に債権放棄を伴う重たい事業再生案件に携わる機会があり、未経験ながらも事業再生に精通した弁護士や協議会のベテランSMから多くの助言と支援を頂きながら何とか完了させたことがありました。そのことを契機に、指導くださったSMの方とも連絡を取るようになり、何度か協議会の仕事をさせていただく中で、統括責任者から連絡を直接頂き、SMとして参画するようになりました。協議会のSMは、主要業務が金融機関と債務者との調整、案件の進捗管理(旗振り)であることから、本業のスキルを活用しつつも、金融業界の知識や価値観、ものの考え方を理解して身に付ける必要があります。立ち位置は協議会が掲げる中立・公平・公正であるので、債務者である企業の事業再生支援を念頭に置きつつも、企業側・金融機関側の各立場に配慮する調整力・交渉力が問われます。

### 中小企業活性化協議会サブマネージャーの業務概要とやりがい

主な業務を判断業務、調整業務、管理業務に大別して考えています。時系列では、窓口相談対応、二次対応の判断とそれ以降の案件の進捗管理、バンクミーティング開催準備、専門家及び対象債務者とのやり取り、金融調整、調査報告書の作成と全国本部への報告となります。今のこのご時世、協議会の支援は社会的に強く求められています。日本経済の活性化に少なからず貢献するという大義があり、社会的に必要な仕事と言えるでしょう。①社会的に必要とされて、②自分が好きなことで、③苦手ではないことがやりがいの要素だと思っており、この3点を備えている仕事として、大変やりがいを感じています。

### 中小企業活性化事業に携わるポイントや難しさ

協議会の外部専門家として考えるポイントは、いかに協議会と連携できるかという点です。DDや計画策定の上で金融機関の意向などの情報は非常に重要であり、様々な案件に携わってきた経験豊富な協議会SMから適宜アドバイスをもらうことで、支援を円滑に進めることができると思います。債権者、債務者ともに関与者が多くなると調整の難易度が上がるため難しさを感じます。また、特に私的整理は、法的整理のように公にならず、ゆえにその手法やノウハウも広く公開されるものではないため、何が正解か分かりづらいため、事業再生計画を作らねばなりません。計画書なども正解がないため、経験を積むことでしか落としどころを探ることができない点は、未だに難しく思うところです。

### 中小企業活性化協議会に関心がある方へ

協議会は、金融、法務、会計、経営のいずれか一部もしくは全部に精通していることはもちろん、最大の目的である中小企業の経営改善・事業再生支援を積極的に検討、支援を真剣に考えることができる人材を求めています。まずは、協議会の活動に関する情報や知識を積極的に収集し、実践的な研修や勉強会に参加することをお勧めします。得られるものは多くあり、中小企業の経営改善・事業再生支援を通して、地域の活性化や雇用の確保に貢献できる喜びを味わうことができ、自分自身の既存の専門知識に新たな知識やスキルを身につけられ、さらに人脈を広げることができます。共に、日本経済の根幹である中小企業の支援に取り組みしましょう。

### 支援に携わった 具体事例

## 資金の還流を丁寧に整理して可視化 プレ再生計画をもとに赤字を解消

### 支援に至った経緯

販売業を営むA社は、経営者の死亡で第三者の企業Bに買収されることになりました。このB社がコロナ等の影響で経営不振となり、A社は資金をB社グループに還流させられ、過剰な融資の引き受けで資金繰りの悪化を招きました。メイン銀行は、A社の事業自体が安定化していること、キャッシュフローも確保可能性ありとの判断でしたが、その他の金融債権者との関連もあり、協議会に相談がありました。

### 具体的な支援内容

本件では、3年計画のプレ再生での支援とし、財務及び事業DDを実施しました。次いで、経営改善計画書の策定まで一貫通の支援を行いました。その時点でA社はB社グループから離脱しており、社長を中心に経営体制が確立されていました。なお、実質債務超過、過剰債務の状態ではあるものの、B社グループ傘下で毀損した損益構造の回復をすることで従来の黒字経営に戻れば、A社の単独で安定的な黒字化は可能と考えました。

追加融資額を含めて、A社が蓄積していた現金と事業用不動産の売却代金がB社グループにどのような形で還流されていたかを明確にするため会計帳簿を精査しました。時系列に図表等で整理及び可視化し、B社グループの不適切な行為が資金繰りの窮乏の主因で、A社の現経営者に直接的な責任がないことをその他の金融債権者に示して理解を得ました。現在はモニタリング中ですが、経営は順調に推移しています。

### 計画策定のポイント

A社は事業自体に収益性はありましたが、財務基盤が損なわれていたために、売上を拡大する必要がありました。ビジネスモデルキャンバスというツールを使って、事業の構造や価値提案を整理しました。コスト構造や収益の流れなど事業の9つの要素を1枚の紙に書き出すことで、ビジネスモデルの全体像や要素間の関係性について関係者間での共通理解に役立たせました。

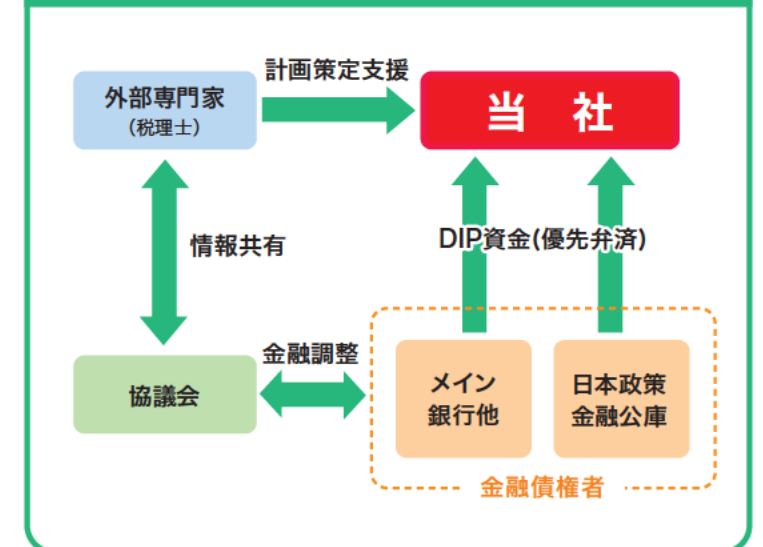
次に、クロスSWOT分析で、事業の強み、弱み、機会、脅威の4つの要素を組み合わせて戦略の選択肢を検討。この分析の結果をアンゾフの成長戦略モデルに照らし、既存の市場と製品、新規の市場と製品の4つの組み合わせから、事業拡大方法を策定していきました。最後にバランス・スコア・カードという指標を使って、財務だけでなく、顧客、内部プロセス、学習と成長の4つの視点から、事業の目標とアクションプランを策定しました。様々なツールを駆使し、事業のバランスの取れた評価と改善を目指した計画としています。

金融機関との調整は、協議会が主導で行い、役割分担が明確なのでストレスを感じることなく会社とのリレーション作りや分析に集中できました。協議会の個別支援チームとして関わるメリットとして、土業は自分の専門領域に専念することができます。

### 中小企業活性化協議会 サブマネージャーとしての観点

協議会SMも外部専門家と同様に企業の経営改善と計画策定を目指しますが、中立・公平・公正の立ち位置で金融機関と債務者との調整や案件の進捗管理が主要業務であることから、対金融機関の目線が大きな比重を占めて関わってきます。企業側の立ち位置も理解しつつ、金融機関側の意向や温度感を確かめながら、専門家の見解と企業側の意向とのバランスをとり、全行同意の形成に向けた舵取りを行うという難易度の高い任務です。そのため、金融機関の価値観やものの考え方などを理解する姿勢がなければ成り立たないと考えます。

### スキーム図



## 渡邊総合会計事務所 ／イルミナルコンサルティング株式会社

所在地 福岡市中央区赤坂1-12-2 赤坂高喜ビル201  
設立 平成27年5月  
認定日 平成27年7月2日(渡邊総合会計事務所取得)



渡邊 絃章氏

## 幅広い知識とスキルを活かし事業再生 全体像を見渡せる支援活動にやりがい

### 中小企業活性化事業へ携わった経緯

大学卒業後に大手監査法人に就職し、上場企業の監査業務や内部統制構築業務等に従事していました。上場企業向けサービスのおもしろさもありましたが、チームで行う規模の大きな仕事より、全体像を見渡せる中小企業に寄り添う仕事に興味を持つようになりました。そこで中小企業向けコンサルティング・会計サービスを提供する関東のコンサルティング事務所へ転職し経験を積みました。東日本大震災の発生後に、風評被害等で経営に困っている事業者が関東でも増え、事業再生支援に係る協議会の案件にも多く関与しました。協議会の案件に携わった経験から、平成27年に福岡で独立開業した後も、九州・山口地域の案件に関与しています。

事業再生支援には、財務・税務・事業の面で幅広い知識とスキルが求められます。事業再生案件に多く関与することで、知識とスキルを効率的に習得することができます。身につけた知識とスキルは、他の業務でも活用できるため、専門家としてのレベルアップにつながっています。また、窮境に陥った企業と深く関わることになるため、中小企業の実態、経営者や従業員の本音がよく理解できるようになってきています。

### 経営改善・事業再生支援のやりがい

多くの中小企業は、事業計画を策定することができる人材を社内に抱えておらず、金融機関から計画の提示を求められても自前で作成することが難しい状況にあります。また、日々の業務に追われる中で、自社の経営課題に向き合う時間が十分に確保できていない中小企業経営者は少なくありません。こうした中小企業に外部専門家として関わり、事業計画の策定をサポートすることで金融機関から追加の支援を得られたり、自社の経営課題を整理して改善計画に沿った施策に取り組むことで業績改善につながられるようになります。

資金繰りに窮している経営者は、大きな心理的プレッシャーを感じています。そうした経営者のために、計画策定の支援ができ、資金繰りの安定化と業績改善に貢献できたときには、非常に大きなやりがいを感じます。

### 経営改善・事業再生支援の難しさ・ポイント

中小企業の実情をよく理解することが重要だと考えています。人手不足やノウハウ不足から、上場企業のように依頼事項に対して必ずしも適時、適切に対応してもらえないとは限りません。また、専門用語が通じない場合も多いため、なるべく平易な言葉を使ったり、横文字は避けたりすることを心がけています。そもそも社内の数値管理ができておらず、必要なデータを入手すること自体が難しいケースもあるため、丁寧な説明と粘り強いリトライで経営者へ働きかけるようにしています。

支援を行って初めて関わる業種もあります。その際は、書籍やネットなどを駆使して独自で勉強し、事前に支援企業が属している業界の情報を得ておくことが必須です。業界の知識を持たずに経営者の方とのヒアリングに臨むようでは、信頼関係を築くことはできないと思います。

### 中小企業活性化事業に関心がある方へ

初めて協議会の案件に関与する際は、分からないことが多いため既に協議会の案件に携わっている外部専門家に相談できると心強いと思います。そうした関係を構築した上で取り組むことをおすすめします。協議会の案件にチャレンジしたい人達や士業同士が、事業再生部会のような場で相談できたり、事例を学べたりする機会を増やすことが、外部専門家の育成のために必要だと思います。

協議会で士業の人材をトレーニーとして受け入れる環境もあります。事業再生支援に興味・関心のある士業の方には、こうした環境に積極的に入っていき、実務を積むことも有効です。協議会の内部に所属することで様々な案件や報告書に触れる貴重な機会を得られると思います。

支援に携わった  
具体事例

## 運転資金確保に向けて計画を策定 新型コロナ対策資本金劣後ローンを活用

### 支援に至った経緯

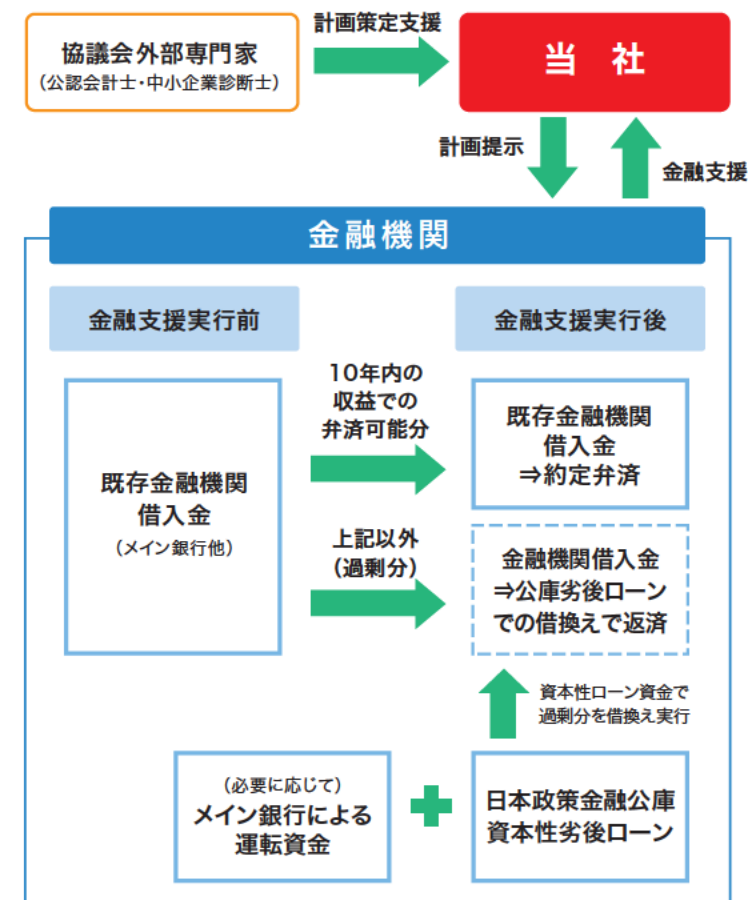
支援企業は、元々協議会で計画を策定しリスク対応中の企業でした。計画策定に伴う事業・財務DDの結果、内部数値管理体制が不十分であり、コスト管理ができていなかったため採算が合わず過剰な金融債務を抱えていました。計画策定後、内部数値管理体制を見直し、採算管理を徹底することで業績は回復傾向になりました。しかし、過去の失敗による金融債務が多く残っていることに加え、足元では新型コロナウイルス等による外部環境の悪化や、業種上必要不可欠な運転資金の調達にリスク対応中ということもあり難航していたため、引き続きなにかしらの支援を受けたいと企業から協議会へ相談があり、協議会から依頼を受けて支援に携わりました。

### 具体的な支援内容

1度目の経営改善計画が終了するタイミングで債務者企業、メイン銀行、協議会の3者で協議を行ったところ、単純にこれまでのリスク対応を継続するのではなく、一番の問題である運転資金の確保のため、メイン銀行の勧めもあり、日本政策金融公庫が実施している新型コロナ対策資本金劣後ローンを利用した既存金融機関借入金の一部借換えを含む抜本的な金融支援を盛り込んだ新たな計画を策定することとなりました。資本金劣後ローン(10年後一括償還)によって調達した資金を活用して既存金融機関借入金の一部を返済し、残りについては10年の約定返済計画を組むことにより、一定期間内での実態債務超過の解消及び金融機関借入金の償還が見通せるようになったことで、企業自体の金融面での正常化が進み、金融機関から新たな運転資金を確保することができました。

数値計画に関しても、10年目まで計画を策定し、6年目以降において資本金劣後ローンの一部が資本としてみなせなくなった際にも債務超過に陥らないような数値計画を策定しました。

### スキーム図



### スキームの概要

- ・既存借入金のうち過剰分を日本政策金融公庫新型コロナ対策資本金劣後ローンで借換え
- ・既存借入金のうち残りは10年の約定弁済(リスク対応からの脱却)
- ・メイン銀行による必要に応じた運転資金支援

### 当時に振り返って (中小企業活性化協議会担当者)

支援企業は、1度目の経営改善計画策定から担当した支援先であり、経営者は大変真摯に改善計画の実行に取り組んでいました。また、メイン銀行も支援に前向きで、運転資金等の資金繰り支援に向け「資本金劣後ローン」の導入を提案いただき、日本政策金融公庫との協議においても円滑に支援が進みました。

2回目の計画策定では、渡邊先生による精緻なDDと実現性の高い計画を策定いただき、無事に数値目標をクリアする計画を策定することが出来ました。債権者企業、専門家、メイン銀行、その他の金融債務者との連携が図られた支援だと思います。

Case.5  
弁護士

# 京町法律事務所

所在地 熊本市中央区京町2-14-25  
認定日 令和2年12月18日  
弁護士登録 平成22年



榎 崇文氏

## 弁護士として窮境法人の再建に携わるということ 新たな分野へ挑戦を

### 中小企業活性化事業へ携わった経緯

平成28年4月の熊本地震で被災し、実態債務超過で、過剰債務を抱えていた中小企業の債権カットを、当時の中小企業再生支援協議会(現 中小企業活性化協議会)の抜本再生案件として行う際、保証人の経営者保証ガイドラインによる整理(一体型)の支援専門家として関わったことがきっかけです。当時、私自身、協議会とは直接の関わりはなかったものの、関係者の方からの紹介もあり、支援専門家として関わりました。

それまでの弁護士の債務整理の仕事は、金融機関は「対立当事者」という意識が残っていましたが、「準則型私的整理手続」に触れ、金融機関も窮境企業の再建を願う同士ということを知ることができました(なお、熊本地震の際は、自然災害債務整理ガイドラインという個人の準則型整理手続も経験し、金融機関は被災者の生活・事業の再建を願う同士ということも知ることができました。)。その後、外部専門家として協議会の再生支援に携わるようになり、継続した関わりを持つことで、徐々に金融機関からの信頼を得られるようになったとともに、事業再生計画や弁済計画を策定する際、各金融機関特有のニーズにも合わせ、適時適切に、必要な情報を提供・共有できるようになったと感じています。

### 事業再生支援のやりがい

事業を再生すること、それに伴って、取引事業者の経営に影響を与えず、また、雇用維持も図ることができ、広く地域経済へ良い影響を与えることができることにやりがいを感じます。計画策定を行う上では、他分野の知見も深める必要がありますが、協議会の外部専門家として関わる案件は、特に公認会計士と連携しながら進めていくため、会計や税務の専門分野の知見を勉強する機会を得ることができました。現在では、会計・税務分野の知見も念頭に置きつつ、事業再生計画の策定や支援メニューの検討などを行うことができるようになりました。

### 事業再生支援の難しさ・ポイント

事業再生支援、特に抜本再生を行う際は、ある程度経験値を求められる側面もあります。そのため、未経験の弁護士にとっては、関与すること自体にハードルを感じるかもしれません。また、協議会の外部専門家として継続して参画していくためには、協議会より、事業再生計画策定から金融機関との調整など一連の支援を適切に対応することができる弁護士であると認知してもらうことも必要となります。

まずは、事業再生の経験がある弁護士と一緒に支援に携わることで、より適切に対応でき、心理的なハードルも下がると思います。私自身は、最初に所属した法律事務所で、先輩の弁護士と一緒に民事再生の事案を経験させてもらったことが非常に大きかったです。所属する法律事務所を経験できないとしても、各都道府県の弁護士会における個別委員会など弁護士の横のつながりも積極的に活用することで、事業再生に係る知見、経験を広げる一助になると思います。

### 中小企業活性化事業に関心がある方へ

「法的整理しか経験していない」「事業再生案件に携わったことがない」といった場合は、私的整理、事業再生案件に関与することに不安や抵抗があると思います。しかし、協議会に所属する経験豊富な担当者の支援を受け、他士業とも連携・協議しながら、事業再生に向けて利害関係者の調整を図ることができます。

まず1件、事業者側代理人という立場でも、協議会の事業再生案件に携わることができれば、チームで事業再生に取り組む面白さを実感することができ、不安や抵抗を少しでも払拭することができます。また、こうした経験を重ねることで、先が読めるようになります。ぜひ、飛び込んで第一歩を踏み出して欲しいと思います。

### 支援に携わった 具体事例

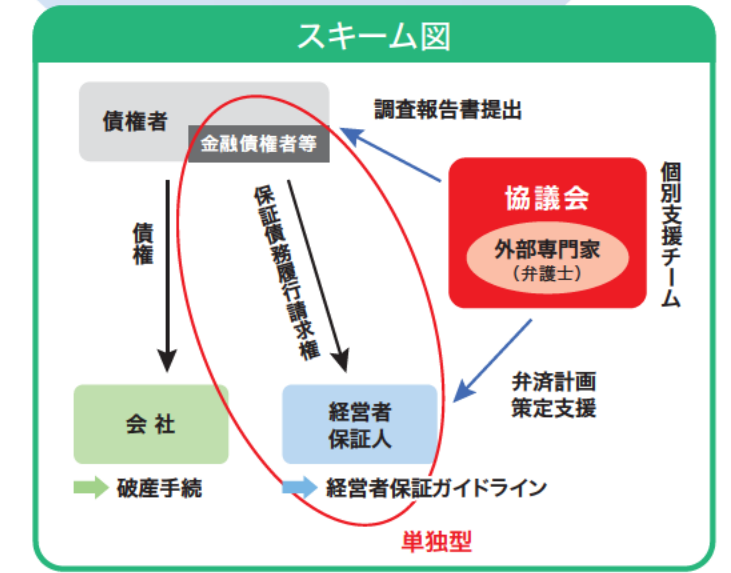
## 経営者保証ガイドライン(単独型)を活用 早期決断により多額の財産を残存

### 支援に至った経緯

旅館業を営む会社が、新型コロナの影響で事業継続が困難となりました。もっとも、事業譲渡先を探し、事業譲渡を先行した後に破産手続により清算をすることになりました。当該会社の代表者が保証人となっていました。保証人については経営者保証ガイドラインにより、整理を行うこととなりました(単独型)。

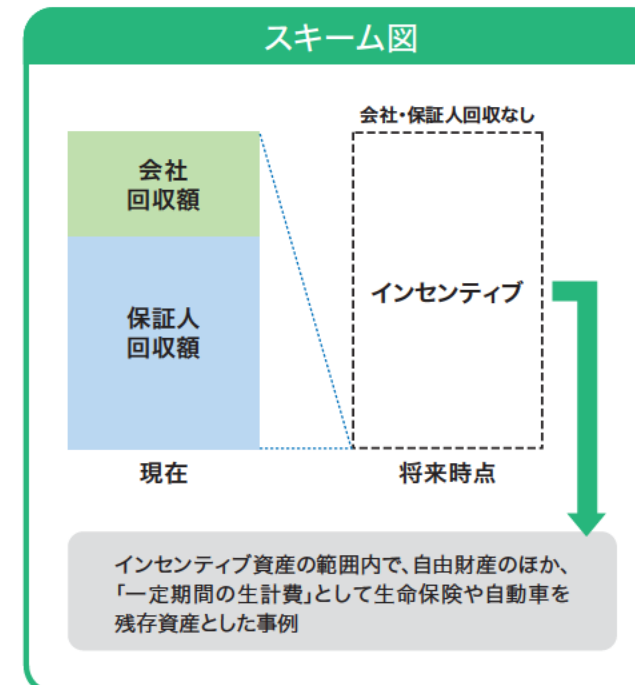
### 具体的な支援内容

経営者保証ガイドラインは、準則型私的整理手続の一種です。主たる債務について法的整理手続により整理する場合でも、保証債務の整理だけ私的整理手続である経営者保証ガイドラインにより整理することが可能であり、このような類型を「単独型」と呼びます。単独型の事案について、協議会の支援を受けて弁済計画を成立させるスキームと、簡易裁判所の特定調停手続を利用して弁済計画を成立させるスキームがあります。協議会を利用したスキームでは、保証人・主要債権者との間に利害関係を有しない外部専門家が、弁済計画案の内容の相当性及び実行可能性を調査し、調査報告書を作成する必要があります。本件では、外部専門家として、支援専門家が作成する弁済計画の作成支援をすると共に、調査報告書を作成しました。調査報告書の作成にあたっては、弁済計画では、インセンティブ資産の上限がどの程度か、その範囲で、どの資産を、どの程度残存資産とするのか大きなポイントとなりました。



### 支援後の状況

法人が将来破産した場合には、事業譲渡を実行することもままならない程度に事業が毀損していた可能性があり、現時点で法人の事業譲渡(+破産)を選択したことが、対象債権者の回収増につながったと考えられました。また、保証人個人についても、将来時点では、資産を法人の運転資金につぎ込むことにより減少し、破産配当も見込めないことが合理的に推計されました。そのことにより、回収見込額の増加額が600万円程度となり、自由財産含めて500万円超の財産を残す弁済計画が作成され、外部専門家としても、かかる弁済計画に相当性があるとの判断をしました。



### 「華美でない自宅」の判断

経営者保証ガイドラインでは、インセンティブ資産の範囲内で、「華美でない自宅」を残すこともできます。ただ「華美でない自宅」については明確な基準はありません。私は、自宅の地域性、面積、価額(相場)、外観、築年数、同居者数、扶養家族や要介護者の有無等の諸要素を踏まえて、「その自宅を残すことが正義に反するとまではいえない自宅」かどうかという観点から、検討をしています。経営者の早期決断を促すためには、生活の本拠である自宅が残せるかどうかは非常に重要です。弁護士も、主債務者について法的整理手続により整理せざるを得ない事案でも、保証人については、まずは経営者保証ガイドラインによる整理を検討することが望まれます。



# 株式会社 十八親和銀行



所在地 長崎市銅座町1-11  
 資本金 368億円  
 従業員数 1945名(令和5年3月末時点)  
 設立 昭和14年9月  
 代表 山川 信彦(取締役頭取)

## Case.6 金融機関

### 金融機関からみる長崎県内の景況について

新型コロナの影響も落ち着いてきており、長崎県の中心的な産業である観光、宿泊業においても少しずつ持ち直してきています。しかし、人手不足の問題等もありまだまだ支援は必要な状況です。ゼロゼロ融資の返済においてもピークを迎えており、すでに完済した企業や返済を始めている企業がいる中、業況が厳しい企業は、一定数存在し二極化が進んでいるのが現状です。業況が厳しい先については、借換保証制度等を活用しながら支援を行っており、今後、企業の業況等を見極めながら、再チャレンジ支援も含めた総合的な支援を協議会とも連携しながら行っていく方針です。

### 独自に実施している事業再生支援の取組

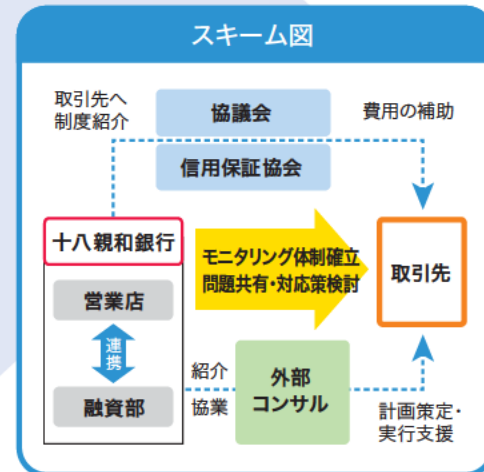
経営改善・事業再生支援を行う体制として本店融資部内に特審グループを設置し、副部長1名、部長代理1名、担当者7名の計9名体制で経営改善・事業再生支援に取り組んでいます。担当者がそれぞれ担当地区を持って対応しています。また、メンバーは事業再生支援にかかる融資経験が豊富な人材を集めています。事業もしくは財務状況に問題が認められる企業を経営改善支援先に指定して重点的に支援しています。令和5年10月末時点で指定先は329先あり、企業の状況により「本部が主導的に関与する先」と「営業店が主導的に関与する先」に振り分け、基本的には毎月～3ヶ月毎にモニタリングを実施し、現状に応じたタイムリーな支援に努めています。また、日頃みる稟議書や格付査定の際に、資金繰りや財務内容を確認し、業況が厳しい事業者を早期に察知して実態把握を行い、資金繰り改善や計画策定の進言も行っています。限られたリソースのなかで、指定先の濃淡を随時判断しながら、支援企業にあった支援を効率的に行っています。

### 事業再生支援の内容(一例)

支援企業は、当行取引先の飲食業事業者であり新型コロナ等の外部環境悪化の影響によって減収・大幅赤字に陥っており、当行はまず資金繰り支援として元金返済据置き対応を実施しました。コロナ禍が落ち着くと、交流人口の回復等で赤字幅は縮小しましたが、依然として資金流出が続いていたため早期の収益力改善が必要な状況でした。そこで、当行から協議会の支援スキームである405事業と保証協会の補助制度(補助制度により事業者の負担割合が1/6)を活用した経営改善計画の策定を提案しました。計画策定にあたっては、外部コンサルを紹介し計画策定を行いました。計画の内容(アクションプラン、設備更新、返済方法等)に関しては、外部コンサルと入念にすり合わせを行いながら計画を策定しました。計画を元に店舗改修、単価見直し、人員確保のための労働環境の改善等を実行したことによって、元金据置きの状態からキャッシュフローに応じた返済をできるまで業況が回復しました。また、計画策定後においてもモニタリング体制を継続し、課題(人員確保を目的とした手当の見直し、設備の修繕等)を共有しながらタイムリーな対応策を検討しています。直近では、計画の数値基準を上回っており、今後、通常返済への移行も検討しています。

### 中小企業への事業再生支援のポイントや難しさ

事業再生においてもっとも重要なポイントは、改善へ向けた取組の早期着手です。窮境要因を正確に把握し、改善手法を誤らないことが重要です。中小零細企業においては、資金繰り状況の把握等が苦手な企業も多いので経営者の状況(能力)に合わせ、適切な資料作成等のサポートを手厚く行うようにしています。顧客にいかに信頼してもらい様々な話をしてもらえるか、アドバイスしたことを真摯に受け取ってもらえるかといった良好な関係構築が重要です。また、経営者側と企業の問題点の共有化、および支援内容について経営者に腹落ちしていただくことが一番の難しさです。早期の対応を考える銀行側と、「まだまだ大丈夫」と考える企業側で危機感にずれが生じないように目線合わせが重要になります。



# 中小企業活性化協議会の活用

## 中小企業活性化協議会へ案件を持ち込む際の判断基準

基本的には当行がメイン銀行であること、かつ改善意欲が見受けられる事業者を対象とし、取引行が複数あり金融調整が難航しそうな先を中心に、案件を持ち込み相談しています。また、令和3年度より新たに中小企業活性化協議会として収益力改善から再チャレンジ支援まで支援対象になったことを踏まえて、小規模から大口の案件まで様々な案件について相談しています。業況の厳しい企業において公的支援機関である協議会から支援を受けることは資金繰りの面から見て大きなメリットがあります。

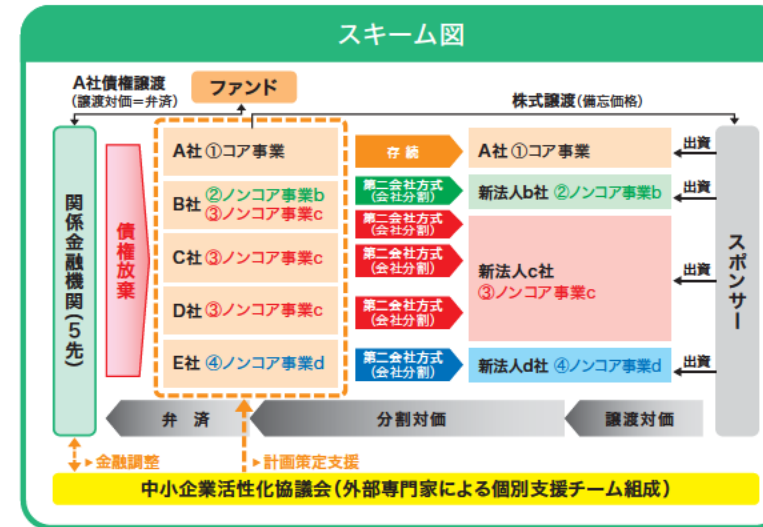
協議会へ案件を持ち込んだ後も支援を一任せず計画策定期間中もモニタリング等にて業況を把握し、数値計画策定(アクションプラン含む)にも関与しています。必要性を鑑み運転資金等の新規融資を検討する場合があります。

## 中小企業活性化協議会の支援内容(一例)

コア事業で堅調な業績を確保していた支援企業は、過剰な投資とその後の業績不振が継続する他の事業を営む複数の関連会社に多大な資金支援(流出)を行いグループ全体の事業維持を図っていました。コロナの影響も生じ、関連会社の業況が改善せず、グループ全体の資金繰りが悪化したため、再生支援協議会(現 活性化協議会)を紹介し、経営改善、事業再生に向けた道筋を検討することとなりました。

協議会では早期に資金繰り支援が必要と判断し、当時の「コロナ特例リスク支援」に取り組み、グループ全体の資金繰りの精査を進め、並行して事業継続の是非についてグループ代表者との協議を進めました。不採算事業の自力再生を見極めるべく事業及び財務DDを実施し、その結果を踏まえ代表者の「自力再生断念」と「スポンサー(以下、SP)型再生による事業と雇用の確保」に取り組む意思を確認するに至りました。

SP候補も確保でき、再生計画を策定しました。同計画では、コア事業に関しては、許可可、当該市場での競争力確保を図る観点から既存法人を存続(SPへの株式譲渡、過剰債務相当額をファンドが取得(備忘価格で債権譲渡))させ、他の関連会社は事業単位でSPが設立した新法人に会社分割(第二会社方式)するスキームを策定しました。当行は、人口減少が進む長崎県において「事業と雇用の確保」「取引先への影響」等を考慮し、相当額の債権放棄を伴う計画への同意を行いました。計画同意に至るまでには、法人ごとに異なる債権者(関係金融機関)における経済合理性、及び公平性を確保した返済計画、SPの強い要望によるコア事業での代表者の代表取締役統投他、金融機関との調整に難航しましたが、関係者間での協議を重ね、スキームを精査し、目線合わせを丁寧に行うことで全金融債権者の同意を取り付けました。



### 経営者保証ガイドラインの活用について

再生計画において、株主責任(株式備忘価格での譲渡及び残余財産の分配無し、株主地位の喪失)、経営責任(本計画ではコア事業の代表取締役役に就任するが、SPが派遣する代表者と共同代表制をとることで関係金融機関に理解を頂き、グループ会社に対する代表者貸付の全額放棄、新体制での役員報酬の減額等実施)、保証責任を明確に示した。保証責任は、経営者保証ガイドラインを活用し、「主たる債務と保証債務の一体整理」を図りました。早期の事業再生等の着手の決断と、対象債権者の経済合理性を踏まえ、インセンティブ資産として一定期間の生計費を残存させ、保証債務の整理を図りました。

### 金融機関側から見る中小企業活性化協議会を活用することの利点

公的支援機関として第三者の目線が入ることにより計画の蓋然性が高まることや金融機関調整時の公平性が担保できる点が利点と感じます。公平中立な立場で協議会に説明してもらうことで、企業側の理解も得やすくなります。支援が必要な企業は小規模事業者も多く、本部スタッフの手がなかなか及ばない様な事業者に対しても、営業店行員をサポートして頂く等きめ細やかに対応頂いております。

また、協議会へ案件を持ち込む事業者は資金繰りに窮している先が多く、専門家に対する支払費用の一部を負担していただける事も利点です。

# 株式会社 翠嵐楼

熊本県人吉市の温泉旅館「翠嵐楼」は、平成28年4月の熊本地震や令和2年7月の豪雨水害、さらにコロナ禍を乗り越えて事業の再生に成功しています。事業再生には、中小企業活性化協議会や民間の専門家の協力がありました。経営者、支援者、協議会の三者に成功までの道のりを聞きました。



## 2度の災害、コロナ禍を乗り越え事業再生。

株式会社 翠嵐楼  
代表取締役社長  
**川野 精一氏**

熊本ホテルキャッスル、指宿ホテル秀水園を経て平成3年に翠嵐楼専務取締役。平成14年、出人吉青年会議所理事長。平成9～26年、人吉市議会議員。平成26年に翠嵐楼代表取締役社長就任。

所在地 熊本県人吉市温泉町2461-1  
創業 明治43年9月30日 TEL 0966-23-2361



### 暫定計画に基づいた明確な経営戦略でV字回復

**川野社長** 平成26年に先代から社長を継承しました。当時は平成13年のリニューアル投資後の資金繰りで金融機関に都度、リスクをお願いする状況でした。

そうした中で、メイン銀行より熊本県中小企業活性化協議会を紹介いただき、緒方社長に外部専門家としてご支援いただきました。

**吉永SM** 当時の人吉地区の企業は、新燃岳の噴火や宮崎県で発生した口蹄疫、さらには熊本地震の影響による観光客の減少で企業経営が難しい状況でした。協議会としては、厳しい事業環境等が原因で長期計画を策定しづらい企業向けの3年間の暫定計画の策定を決め、緒方社長に外部専門家として入っていただきました。金融機関から再生計画の同意を得て、約定返済をキャッシュフローに応じた返済に条件変更する金融支援を行いました。

**緒方社長** 協議会の外部専門家として、主に①経営管理体制の再構築、②売上増強、③コスト圧縮を支援しました。

まずは事業DDを行い、キャッシュフロー改善を最優先に、ウェブ売上の改善に着手。販売戦略を明確にし、新プラン造成やイールドコントロール(※)を導入することで閑散期の新たな集客方法の確立に成功しました。

次に、売上増強のために接客の効率化を目指し、翠嵐楼のおも

※単位あたりの収益を最大化する販売戦略。

てなしの良さを残しつつ食事出しのオペレーション改善を行いました。

最後に、定期的に経営幹部社員が数値計画と実績を確認できる予実管理表や販売戦略が立案可能なフォーキャスト会議資料などの管理ツールを開発し、自社の経営ステージの把握→課題の把握→改善施策の実施といったPDCAサイクルを確立しました。



熊本県中小企業活性化協議会  
統括責任者補佐  
**吉永 裕史氏**

三井石油化学工業(現三井化学)を経て、平成15年に同級生の弁護士、司法書士で県内初のワンストップサービス事務所「有斐総合法律事務所」を立ち上げ、現在に至る。平成16年に熊本県中小企業再生支援協議会のサプマネに就任。保有資格は行政書士。

**川野社長** 緒方社長との月1幹部会議や隔週のリーダー会議等で、経営の数字を見える化し、社員と共有しました。昭和的な温泉旅館をアイデアと行動で健全経営に結びつけるプロセスはハードでしたが、徐々に経営効果に表れ、従業員の士気も高まってきました。

当初、3年かかる予定であった計画を2年で達成できたことは、私たちの「やる気」に正確な羅針盤をあてていただいた関係各位のご協力に他ならず、この時「チーム翠嵐楼」が誕生したのだと思っています。

### コロナ禍、水害からの再建へ

**川野社長** 順調な営業成績を残していた令和元年度でしたが、令和2年4月には緊急事態宣言など新型コロナが本格化し、宿泊者数は激減しました。また、追い打ちをかけるように7月に人吉地区を水害が襲い、再び厳しい事業環境となりました。

**吉永SM** コロナ禍となり、特に飲食業や宿泊業に大きな影響が出る中、金融機関への元本返済猶予依頼を行う特例リスク制度が協議会メニューに新設されたため、キャッシュアウトを止めるべく、直ぐに活用し踏み切りました。水害の後は、翠嵐楼が人吉地区の活性化の牽引役となるのが期待され、過去のV字回復の実績もあったことから、3年程度の暫定計画ではなく、本格的な再生のために最大限の金融支援を行う長期計画策定の支援を行う方針となりました。

**緒方社長** 計画策定において、外部専門家としては、①水害保険金と熊本県なりわい再建支援補助金制度を活用し、リニューアルコストをいくら掛けられるかの算出、②円滑な経営開始のための既存債務と新規借入金の調達を行うこととしました。できるだけ借入金を増やさぬよう、なりわい補助金や資本性劣後ローンの活用などさまざま検討しました。

**川野社長** 将来を見据えた「令和時代の温泉旅館構想」を立ち上げ、熊本県なりわい再建支援補助金制度をベースに各金融機関へ最大の支援、協力をお願いしました。



株式会社 快適空間創造研究所  
代表取締役社長  
**緒方 伸太郎氏**

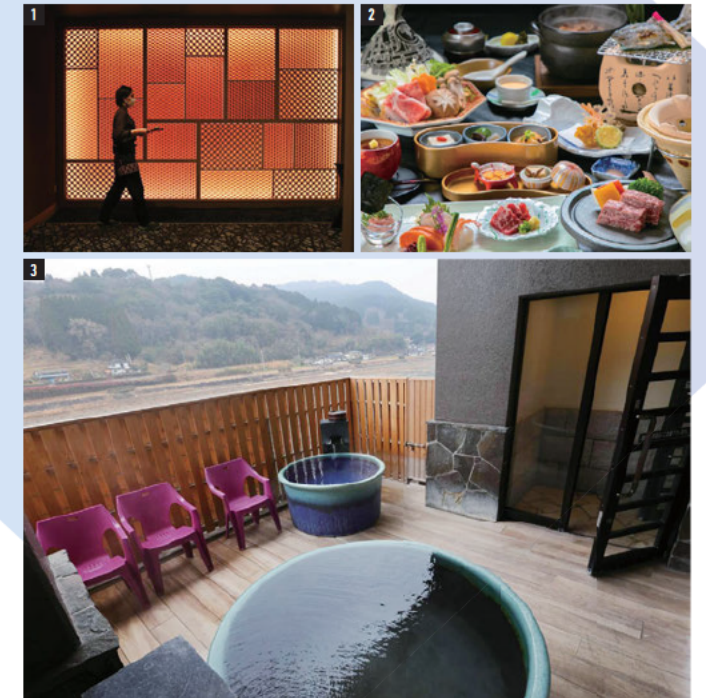
大手商社を経て、家業であった「美少年酒造株式会社」に入社。当時の再生支援協議会を活用した事業再生計画を策定し遂行。その後、ホテル旅館に特化したコンサルタントに転身し、現在はコンサルティング、飲食店、脱毛サロンの3事業を経営。

#### 事業再生計画にかかる金融支援の内容

【金融機関の借入状況】	
<既存借入状況>	<計画後>
金融機関名	金融機関名 種類
メイン金融機関 (借入本数5本)	肥後銀行 劣後ローン 10年 設備資金 25年 既存借換
政府系金融機関a	政策公庫(中小) 劣後ローン 15年 設備資金 20年 既存借換 15年
政府系金融機関b (借入本数5本)	政策公庫(国民) 既存借入 11年
金融機関A (2本)	
金融機関B	

**効果**

- 資本性劣後ローン導入による資金繰り
- 保証人の一本化



1 改善された食事出しオペレーションの様子。  
2 翠嵐楼自慢の見た目も食べてもおいしい懐石料理。  
3 球磨川の涼やかな空気を肌で感じられる露天風呂で、至福の非日常を。

**吉永SM** 金融支援では、①5機関14本の借入金を3機関7本への整理統合、②保証人を社長1名に絞ったこと、③資本性劣後ローンの活用による債務超過の解消、④新規融資を得たこと、⑤公庫の既存借入金を1本に集約し、条件変更を行うなど、非常に手厚い支援を頂きました。

**緒方社長** 協議会による債権者・債務者間の丁寧な調整と川野社長のこれまでの実直な取り組みに他ならないと感じました。

### 「新時代の温泉旅館」令和な温泉旅館への変革に挑戦

**川野社長** 多大なご支援を頂き、令和5年2月に全面リニューアルオープンしました。「10年戦える宿をつくる！」が私のスローガン。宿も装置産業の一つで、5年もすればマーケットニーズが変化して次への投資が必要です。借入金をなるべく軽くして次の経営者に繋いでいくことが楽しみでもあり、大きな課題でもあります。

**吉永SM** 計画策定後3年間は協議会主催で決算報告会を行っています。リニューアルオープン後の実績は計画を上回っていると聞いており、金融機関も安心されたのではないかと感じています。

**緒方社長** 翠嵐楼がここまで再建された要因は「再生を我が事」として受け止めていることだと思います。我々コンサルタントはアクションプランの立案や助言はできますが、実際現場でオペレーションを行うのは経営者と従業員です。翠嵐楼ではアクションプランを真摯に受けとめ、実践した結果が今の高成長に繋がっていると感じます。

## ◆◆ 中小企業活性化パッケージNEXT ◆◆

経済環境の変化を踏まえた資金繰り支援を拡充するとともに、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を更に加速させるため、「中小企業活性化パッケージ」を発展させた「中小企業活性化パッケージNEXT」を令和4年9月に策定しました。

### 経済環境の変化を踏まえた資金繰り支援の拡充

段階的移行 ポストコロナに向けた	<b>① 伴走支援型特別保証の拡充</b> ⇒ 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、年度未まで)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	継続・拡充 コロナ資金繰り支援等の	<b>① セーフティネット保証4号</b> (別枠(上限2.8億円)、100%保証)の期限延長
	<b>② 日本公庫等のスーパー低利・無担保融資の継続・拡充+無利子・危機対応融資(商工中金・政投銀)の終了</b> ⇒ 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 ※貸付期間5年 中小事業:0.16%、国民事業:0.31%		<b>② セーフティネット貸付(物価高騰対策)の金利引下げ</b> (▲0.4%)期限延長 ※貸付期間5年 中小事業:0.66%、国民事業:1.41%
			<b>③ 借換保証など、中小企業の返済負担軽減策の検討</b>
			<b>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</b>

### 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の更なる加速

<b>○ 収益力改善支援実務指針の策定</b> ⇒ 支援機関向けに、収益力改善支援の実務指針を策定。経営改善計画策定支援事業と連携し、実効性を確保。	<b>① 再生ファンドの組成を促す優先分配スキームの創設</b> ⇒ 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。	<b>○ 経営者の個人破産回避に向けた取組の促進</b> ⇒ 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本年中にとりまとめ。
	<b>② 再生系サービサーを活用した支援スキームの創設</b> ⇒ 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。	⇒ 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。
	<b>③ 金融機関との連携によるREVIC等のファンドの活用促進</b>	

<b>中小企業活性化協議会の機能強化</b> ⇒ 飲食業・宿泊業支援専門窓口の設置。 ⇒ 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。 ⇒ 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。
--

●(中小企業庁) ⇒ <https://www.meti.go.jp/press/2022/09/20220908001/20220908001.html>

## ◆◆ 挑戦する中小企業応援パッケージ ◆◆

将来の挑戦に向けた資金繰り支援に加え、各フェーズにおいて、中小企業の経営改善・再生支援体制の強化など、官民総力を挙げた支援を展開すべく、「挑戦する中小企業応援パッケージ」を令和5年8月に策定しました。

### 将来の挑戦に向けたコロナ資金繰り支援

- ① セーフティネット保証4号(100%保証)の借換目的での利用継続
- ② 事業再構築等への挑戦を応援すべく、日本公庫等の資本性劣後ローンの限度額引上げ(10億円→15億円)、延長【令和6年3月末まで】
- ③ 日本公庫等のスーパー低利融資を、金利引下げ幅は縮小(▲0.9%→▲0.5%)の上、延長【令和6年3月末まで】
- ④ 物価高騰対策のセーフティネット貸付の金利引下げ措置を延長【令和6年3月末まで】

### 挑戦する中小企業の経営改善・再生支援の強化

● 挑戦意欲がある中小企業の経営改善や再生支援を加速していくべく、総合的な支援策を展開する。

<b>経営改善・再生支援の体制整備</b> ⇒ 関係者一丸となった経営改善・再生支援を進めるため、「挑戦する中小企業の経営改善・再生支援強化会議」(仮称)を設置。 ⇒ 官民金融機関による経営改善・再生支援の取組状況等をきめ細かくフォロー。
---

経営改善フェーズ	<b>① 信用保証協会による経営改善支援の強化</b> ⇒ 民間金融機関等との連携による支援を強化するため、協会向けの監督指針を改正。【令和6年度】	再生フェーズ	<b>① 中小企業活性化協議会の体制強化</b> ⇒ 円滑な再チャレンジを支援するため、協議会の弁護士数を倍増開始。(26名→50名)【令和5年度】
	<b>② 民間金融機関による経営改善支援の促進</b> ⇒ 「早期経営改善計画策定支援事業」(支援費用の2/3を補助)等について、100%保証先等に、民間金融機関も一定の条件で利用を認める。【令和6年度】		<b>② 廃業時の取扱いの明確化</b> ⇒ 廃業手続の早期着手により、手元に残せる資産が増加する可能性があること等を明確化。「(廃業時における経営者保証ガイドラインの基本的考え方)の改定の検討」 ⇒ 保証人の自己破産回避に向けた好事例の公表。【令和5年】
	<b>③ 経営者保証改革の促進</b> ⇒ 保証料上乘せにより経営者保証の提供を選択できる信用保証制度において、 <b>時限的な保証料負担軽減策を検討</b> 。【令和6年度】		<b>③ 求債権消滅保証の運用改善</b> ⇒ 金融取引を正常化させる求債権消滅保証の利用時の計画の対象に、「経営改善計画策定支援事業」による計画も含める。【令和5年10月】
	<b>② 民間金融機関による経営改善支援の促進</b> ⇒ 「早期経営改善計画策定支援事業」(支援費用の2/3を補助)等について、100%保証先等に、民間金融機関も一定の条件で利用を認める。【令和6年度】		
	<b>③ 経営者保証改革の促進</b> ⇒ 保証料上乘せにより経営者保証の提供を選択できる信用保証制度において、 <b>時限的な保証料負担軽減策を検討</b> 。【令和6年度】		
	⇒ 金融機関が経営者保証を徴収する手続に対する監督強化など「経営者保証改革プログラム」の実行、事業成長担保の創設。【令和5年度法案提出を目指す】		

●(中小企業庁) ⇒ <https://www.meti.go.jp/press/2023/08/20230830002/20230830002.html>

## ◆◆ 収益力改善支援 ◆◆

中小企業活性化協議会が、収益力低下、借入増加のおそれのある中小企業者を対象に、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)の作成を支援します。必要に応じて持続的・安定的な事業継続や思い切った前向き投資の実施に向けて必要となる内部管理体制や経営の透明性確保に向けたガバナンス体制の整備に取り組む中小企業等を支援します。

### 支援の概要

- ◆ 収益力低下、借入増加のおそれのある中小企業を対象に収益力改善支援を実施。
- ◆ 1年間から3年間の収益力改善計画(収益力改善アクションプラン+簡易な収支・資金繰り計画)を作成。  
※収益力改善計画策定にかかる費用は原則無料。
- ◆ 収益力改善計画成立後、定期的なモニタリングを実施。必要に応じ、他の支援策に円滑に移行。

収益力改善計画	1年間から3年間の収益力改善計画(収益力改善計画遂行中の行動計画(収益力改善アクションプラン)+簡易な収支・資金繰り計画)を作成します。なお、リスケジュール等の金融支援が伴う場合には、1年間の収益力改善計画を作成します。収益力改善計画の書式、記載例、留意事項は以下の参考資料等で公表しています。本支援を受ける予定のない中小企業者の皆様もご活用いただき、収益力の改善に向けた取組についてご検討ください。
---------	--

●(中小企業庁:収益力改善支援) ⇒ <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/01.html>

## ◆◆ プレ再生支援・再生支援 ◆◆

中小企業活性化協議会が、金融機関から返済猶予や債務減免等の支援を受けなければ事業再生が困難という状況にある中小企業を対象に事業面・財務面での改善を図る再生支援を実施します。

### 支援の概要

- ◆ 収益性はあるものの、財務上の問題がある中小企業を対象に、事業面・財務面での改善を図る再生支援を実施。  
※再生計画策定にかかる費用の一部を協議会が負担。
- ◆ 協議会が金融機関等の債権者の間に立って、再生計画案の合意形成に向けたサポートを実施。
- ◆ 再生計画成立後定期的なモニタリングを実施。必要に応じ、他の支援策に円滑に移行。

**再生支援** 再生支援では、原則として以下の基準を満たした再生計画の作成を支援します。】

- 〈中小企業〉 1. 実質的に債務超過である場合は、再生計画成立後最初に到来する事業年度開始の日から5年以内を目処に実質的な債務超過を解消する。  
2. 経常利益が赤字である場合は、再生計画成立後最初に到来する事業年度開始の日から概ね3年以内を目処に黒字に転換する。  
3. 再生計画の終了年度(原則として実質的な債務超過を解消する年度)における有利子負債の対キャッシュフロー比率が概ね10倍以下となる。
- 〈小規模な事業者等〉 1. 再生計画成立後2事業年度目(再生計画成立年度を含まない。)から、3事業年度継続して営業キャッシュフローがプラスになること。  
2. 相談企業が事業継続を行うことが、相談企業の経営者等の生活の確保において有益なものであること。  
※「小規模な事業者」とは、中小企業基本法第2条第5項に定義される「小規模企業者」のみならず、「売上1億円未満かつ有利子負債1億円未満」に該当する事業者がこれに該当します。
- この基準を満たさない計画であったとしても、将来上記要件を満たす本格的な再生計画の策定を予定した計画(プレ再生計画)も作成を支援しています。

### プレ再生支援

原則として協議会の再生支援では上記の数値基準を満たす必要がありますが、現状、何らかの要因によってそれが困難な場合に、将来の本格的な再生計画の策定を目指し、事業計画の実現可能性を高めるためにアクションプランの実効性を確認・検証したり、滞納公租公課の解消等を目的に策定する3事業年度(再生計画成立年度を含まない)を限度とする暫定的なリスケジュール計画の策定も支援します。

●(中小企業庁:プレ再生支援・再生支援) ⇒ <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/02.html>

## ◆◆ 再チャレンジ支援 ◆◆

収益力の改善や事業再生等が極めて困難な中小企業や保証債務に悩む経営者等を対象に、再チャレンジに向けた支援を行います。

### 支援の概要

- ◆ 協議会に所属する弁護士等の専門家が、ご相談者の現状を分析して、円滑な廃業や保証債務の整理などについて説明や助言を行います。また、必要に応じて、外部の詳しい弁護士を紹介し、弁護士にも助言します。  
※協議会が行うこれらの支援は無料。
- ◆ 紹介された弁護士とともに、円滑な廃業や保証債務の整理に取り組んでいただけます。事案によっては、以下のような方法も検討できます。
  - ①「**中小版GL**」を活用した私的整理 ⇒ 破産せずにすみ、取引先等へも迷惑をかけにくい。
  - ②**法的整理**とともに**事業譲渡**を活用 ⇒ 事業や雇用を一部でも残せる可能性。
  - ③「**経営者保証GL**」を活用した**保証債務整理** ⇒ 個人破産なしに保証債務免除の可能性。

●(中小企業庁:再チャレンジ支援) ⇒ <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/03.html>

## ◆◆ 経営者保証ガイドライン ◆◆

「経営者保証」は、事業者(法人)が金融機関から融資を受ける際に、経営者(個人)が保証をつけることで、円滑な融資を可能とする仕組みです。金融機関も、法人が返済困難に陥った場合に、保証を提供している経営者に対して返済を求めることが可能となります。経営者保証には、経営への規律付けや資金調達の円滑化に寄与する面がある一方、経営者による思い切った事業展開や早期の事業再生、円滑な事業承継を妨げる要因となっているという指摘もあります。これらの課題の解決策として、全国銀行協会と日本商工会議所が「経営者保証に関するガイドライン」を平成25年に策定・公表しました。このガイドラインは「中小企業、経営者、金融機関共通の自主的なルール」と位置付けられており、法的な拘束力はありませんが、関係者が自発的に尊重し、遵守することが期待されています。また、経営者保証を解除するかどうかの最終的な判断は、金融機関にゆだねられています。なお、中小企業の廃業時における経営者の個人破産回避の観点から、「経営者保証ガイドライン」に基づく保証債務の申出を受けた場合には、金融機関が誠実に対応するとの考え方が令和4年3月に明確化されたほか、同年12月には、経営者保証に依存しない融資慣行の確立を更に加速させるため、経済産業省、金融庁、財務省の連名による「経営者保証改革プログラム」が策定・公表され、その中で中小企業活性化協議会が「収益力改善支援に関する実務指針」に基づき「ガバナンス体制の整備」を支援することが位置づけられました。

### 経営者保証を|提供|せずに|融資|を受ける|ための|要件|

#### ① 法人と経営者との関係の明確な区分・分離

主たる債務者は、法人の業務、経理、資産所有等に関し、法人と経営者の関係を明確に区分・分離し、法人と経営者の間の資金のやりとり(役員報酬・賞与、配当、オーナーへの貸付等を言う。以下に同じ。)を、社会通念上適切な範囲を超えないものとする体制を整備するなど、適切な運用を図ることを通じて、法人と個人の一体性の解消に努める。

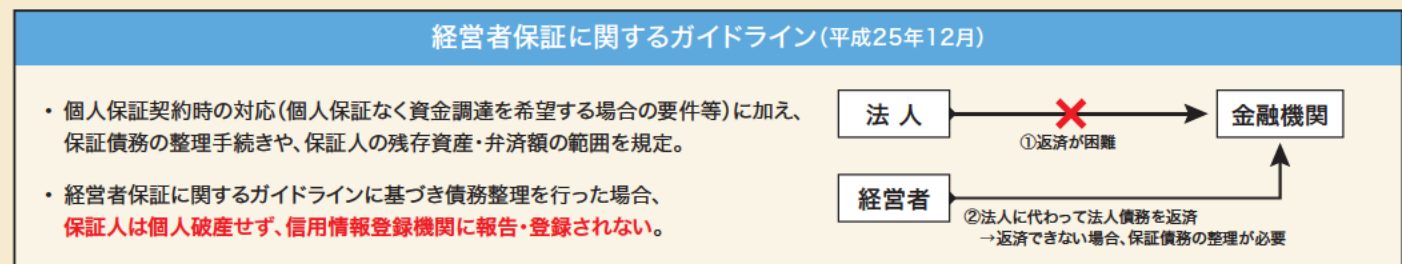
#### ② 財政基盤の強化

経営者保証は主たる債務者の信用力を補完する手段のひとつとして機能している一面があるが、経営者保証を提供しない場合においても事業に必要な資金を円滑に調達するために、主たる債務者は、財務状況及び経営成績の改善を通じた返済能力の向上等により信用力を強化する。

#### ③ 財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示等による経営の透明性確保

主たる債務者は、資産・負債の状況(経営者のものを含む。)、事業計画や業績見直し及びその進捗状況等に関する対象債権者からの情報開示の要請に対して、正確かつ丁寧に信頼性の高い情報を開示・説明することにより、経営の透明性を確保する。

### 個人破産回避に向け|た|ルール|の|明確化|



その後も、中小企業の廃業時に個人保証を行う経営者が個人破産となるケースが多く、事業再生の早期決断の大きな阻害要因になっているとの指摘あり。

#### 廃業時における経営者保証ガイドラインの基本的考え方(令和4年3月4日公表)

##### ① 債権者の対応の明確化

- 個人破産の回避に向け、保証人等から、保証債務の整理の申出・協議を受けた場合には、ガイドラインに基づく保証債務の整理に誠実に対応。
- 保証人の保証履行能力の状況によっては、保証人が対象債権者に対し、弁済する金額が無い計画(ゼロ円弁済)も許容され得ることに留意。

##### ② 債務者・保証人の対応の明確化

- 廃業の検討に至った場合、直ちに債権者に申し出、財務状況等について適宜適切に開示。
- 従業員・取引先等の地域経済への影響も踏まえ、迅速かつ誠実に対応。

##### ③ 債務整理を支援する弁護士等の支援専門家

- 保証人に破産手続を安易に勧めるのではなく、ガイドラインに基づく保証債務の整理が可能であるか、保証人の意向を踏まえ、十分検討。

●「経営者保証ガイドライン」リンク(全国銀行協会ホームページ) ⇒ <https://www.zenginkyo.or.jp/adr/sme/guideline/>

## ◆◆ 中小企業の事業再生等に関するガイドライン ◆◆

増大する債務に苦しむ中小企業の円滑な事業再生等を一層支援するため、関係者の共通認識を醸成し、一体となって取組を進めるため、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」が令和4年3月に策定・公表されました。「ガイドライン」では、①中小企業の事業再生等に関する基本的な考え方、②中小企業版私的整理手続を整理しています。ガイドラインに法的拘束力はありませんが、中小企業者・金融機関等が自発的に尊重し、遵守することが期待されています。

(令和4年3月4日公表、4月15日適用開始)

### 三部構成 ▶ 第一部 本ガイドラインの目的等 第二部 中小企業の事業再生等に関する基本的な考え方 第三部 中小企業の事業再生等のための私的整理手続

#### 「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の概要

〈第一部〉本ガイドラインの目的等	
<b>目的① 基本的な考え方の提示</b> 中小企業者の「平時」、「有事」、「事業再生計画成立後のフォローアップ」、各々の段階において、中小企業者、金融機関それぞれが果たすべき役割を明確化。	<b>目的② 新たな手続(中小企業版私的整理手続)の策定</b> 公正かつ中立な第三者の支援専門家(「第三者支援専門家」)が、中小企業者の計画の合理性等を検証することで、金融機関等による私的整理手続を迅速かつ円滑化。
〈第二部〉中小企業の事業再生等に関する基本的な考え方	
<b>① 平時における中小企業者と金融機関の対応</b> (中小企業者)財務基盤強化、経営の透明性確保、法人と個人の資産分別管理、予防的対応。 (金融機関)経営課題の把握・分析、ソリューションの提案、誠実な対応、予兆管理。	<b>〈第三部〉中小企業の事業再生等のための私的整理手続</b> <b>再生型私的整理手続(※)</b> ①主要債権者の同意を得て、第三者支援専門家を選任 ⇒民間の専門家(HPでリスト化)が公正・中立な立場から事業再生支援。 ②第三者支援専門家が、事業再生計画策定支援等を開始 ⇒支援開始の入口段階で詳細な事業再生計画等を求めず。 ③(必要に応じて)中小企業者は対象債権者に一時停止を要請 ④中小企業者は、事業再生計画案を作成 ⇒債務超過解消年数5年以内等、中小企業の実態を踏まえた基準。 (債務免除等を含む場合、経済合理性があることが前提) ⇒経営責任の明確化には、感染症の世界的流行等にも配慮。(経営者退任を必要とはせず) ⑤第三者支援専門家は、事業再生計画案を調査し、調査報告書を作成 ⑥債権者会議開始(第三者支援専門家が調査結果等を報告) ⇒反対する債権者は速やかにその理由を説明。 ⑦全ての対象債権者の同意により、事業再生計画成立 (※)別途廃業型も整備
<b>② 有事における中小企業者と金融機関の対応</b> (中小企業者)適時適切な開示、本源的な収益力の回復、事業再生計画の策定等、有事の対応を段階的に整理。 (金融機関)事業再生計画策定支援、専門家を活用した支援等、有事の対応を段階的に整理。	
<b>③ 私的整理検討時の留意点</b> ・経営者保証ガイドラインを通じた保証債務の一体整理。 ・(法的整理等移行時)私的整理手続の合意事項尊重。	
<b>④ 事業再生計画成立後のフォローアップ</b> (中小企業者)事業再生計画の実行、適時適切な状況報告。 (金融機関)事業再生計画のモニタリング、必要に応じた計画見直し要否検討等。	

●「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」リンク(金融庁ホームページ) ⇒ <https://www.fsa.go.jp/policy/jigyousaisei/index.html>

## ◆◆ 第三者支援専門家 ◆◆

「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」に基づき、独立・公平な立場の第三者支援専門家(再生実務経験がある弁護士、会計士等で適格認定を得たもの)が、事業再生計画案の調査報告書の策定等を行い、円滑な事業再生等までのプロセスを支援することが可能です。中小企業再生支援全国本部及び事業再生実務家協会では、第三者支援専門家候補をリスト化し、公表しています。なお、中小企業活性化協議会による事業再生等の支援とともに、民間による事業再生等の支援を促進するため、第三者支援専門家によるガイドラインに基づく私的整理等を支援する制度(経営改善計画策定支援事業 新ガイドライン枠)が令和4年度に創設されました。

作成者	金融支援の区分	選定時の要件
中小企業活性化全国本部	債務減免等及び債務返済猶予	①平成28年4月以降に中小企業活性化協議会(旧称「中小企業再生支援協議会」、以下同じ。)において債権放棄案件における調査報告書の作成経験が2件以上あり、全国本部が確認した者。又は②本手続に基づく第三者支援専門家補佐人(全国本部が作成したリストから選任された第三者支援専門家によって選任された者に限る)の経験が3件以上あり、全国本部が確認した者。
	債務返済猶予	①平成28年4月以降に、常勤として中小企業活性化協議会において統括責任者/統括責任者補佐経験が2年以上あり、全国本部が確認した者(※)。又は②平成28年4月以降に、常勤として全国本部の事業再生プロジェクトマネージャー経験が2年以上あり、全国本部が確認した者(※)。又は③本手続に基づく第三者支援専門家補佐人(全国本部が作成したリストから選任された第三者支援専門家によって選任された者に限る)の経験が3件以上あり、全国本部が確認した者。
事業再生実務家協会	債務減免等及び債務返済猶予	①事業再生ADRの手続実施者、手続実施者補佐人の資格を有する者。又は②事業再生ADRの手続実施者補助者の経験があり、実務家協会が確認した者。又は③本手続に基づく第三者支援専門家補佐人(実務家協会が作成したリストから選任された第三者支援専門家によって選任された者に限る)の経験が3件以上あり、実務家協会が確認した者。

※既に中小企業活性化協議会或いは全国本部での常勤勤務が終了しており、第三者支援専門家としての対応が可能な者。

#### 第三者支援専門家候補者リストはこちら

●中小企業活性化全国本部  
<https://www.smrj.go.jp/supporter/revitalization/index.html>



●事業再生実務家協会  
<https://www.turnaround.jp/index.php>



#### 「経営改善計画策定支援事業」の新ガイドライン枠

- 【主な補助対象要件】①「中小企業に関する事業再生等に関するガイドライン」の中小企業版私的整理手続に基づき私的整理を行うこと。  
 ②認定経営革新等支援機関による計画策定支援等を受けていること。
- 【補助率・補助上限】①補助率:2/3  
 ②補助上限:1案件につき、上限計700万円。  
 (D費用等:上限300万円/計画策定支援費用:300万円/伴走支援費用:上限100万円)
- 【その他】・経営革新等支援機関の認定を受けた外部専門家、第三者支援専門家(補佐人含む)の費用が対象。  
 ・複数の認定経営革新等支援機関が関与する場合も上限は計700万円。

## ◆◆ 早期経営改善計画策定支援 (ポストコロナ持続的発展計画事業) ◆◆

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者等が、国が認定した税理士などの専門家である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内容の経営改善計画を策定する際、その費用の2/3を補助することで、中小企業者等の早期の経営改善を促すものです。

### 支援の概要

ビジネスモデル俯瞰図	経営課題の内容と解決に向けた基本方針	アクションプラン	損益計画	資金繰表 (実績・計画)
「事実を俯瞰」して、収益の仕組や商流等を「見える化」。	現状分析を踏まえた経営課題と解決策を検討。	「見える化」された課題を行動計画に落とし込み。	アクションプランの改善効果を数値化して計画を策定。	過去の資金繰り実績を分析、将来の資金計画を作成。

専門家と計画を策定して、経営改善に取り組みましょう！ 計画策定後も専門家が伴走支援します。

進捗・取組状況の確認	対応策の検討	金融機関等への報告
数値計画と実績との差異、及びアクションプランの取組状況の確認。	計画と実績に差異がある場合の対応策の検討。	計画進捗状況を金融機関等に報告。

支援枠	補助対象経費	補助率	備考
通常枠	計画策定支援費用	2/3(上限15万円)	伴走支援(期中)は事業者の希望に応じて実施いたします。
	伴走支援費用	2/3(上限5万円)	
	伴走支援費用(決算期)	2/3(上限5万円)	

●(中小企業庁:早期経営改善計画策定支援) ⇒ <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/04.html>

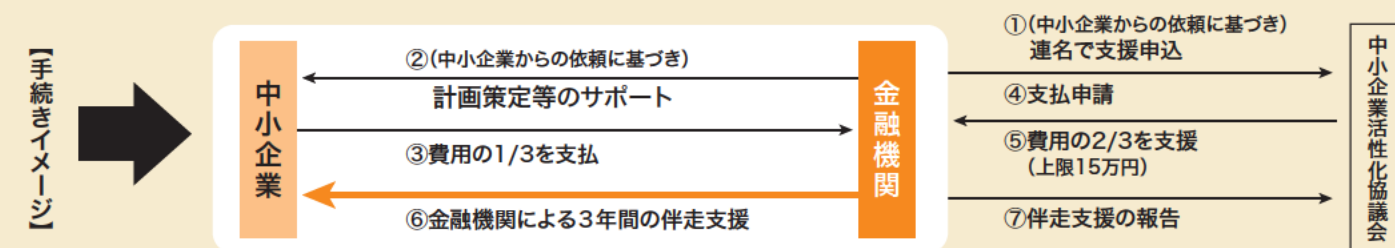
### 早期経営改善計画策定支援を活用した民間金融機関による経営改善支援の促進

コロナ禍で、借入れにおいて民間ゼロゼロ融資をはじめとする信用保証付融資が中心となる中小企業が増大している中、特にこうした事業者が、早期に経営改善に着手することで、将来の挑戦が可能となるよう、「早期経営改善計画策定支援」について、令和6年2月より、一定の条件のもと民間金融機関による支援を補助対象とする措置を時限的に実施します。

### 制度の概要

- 中小企業の早期の経営改善への取組を後押しするべく、中小企業が、民間金融機関に対しても、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計画策定の支援を依頼できることを目的とする。
- 実施期間: **令和6年2月より1年間。**
- 補助額等: **補助上限15万円。**(計画策定費用の2/3を上限として補助)
- 下記①～④のすべてに該当すること。また、**金融機関による3年間の伴走支援が必要。**
  - ① 支援を受ける中小企業(以下、「支援対象者」という)は、民間ゼロゼロ融資(借換分<sup>(注1)</sup>を含む)を利用しており、利用申請時点において当該融資の残高があること。
  - ② 支援を行う金融機関は、原則、支援対象者のメインバンク<sup>(注2)</sup>であること。
  - ③ 支援を行う金融機関における、支援対象者の民間ゼロゼロ融資(借換分<sup>(注1)</sup>を含む)の保証債務残高が2,000万円以下であること。
  - ④ 支援を行う金融機関の支援対象者に対する融資総額が、民間ゼロゼロ融資(借換分<sup>(注1)</sup>を含む)の保証債務残高の2倍以内であること。

注1) 本件における借換分とは、民間ゼロゼロ融資を借り換えて、民間ゼロゼロ融資でない保証協会付融資になっている場合を含む。借換の際、追加融資を伴う場合、残高は追加融資分を含んだ融資残高とする。  
注2) 本件におけるメインバンクとは、上記融資の利用申請時点または利用申請の直近決算時点の融資残高が、最も多い金融機関をいう。ただし、取引年数や取引状況等を勘案した上で、支援対象者がメインバンクと認める場合はこの限りでない。



## ◆◆ 経営改善計画策定支援(405事業) ◆◆

環境変化等に十分対応できておらず、借入金の返済負担等、財務上の問題を抱えており、自ら経営改善計画等を策定することが難しい。そんな方に対して、認定経営革新等支援機関が中小企業等の依頼を受けて経営改善計画策定支援を行うことにより、中小企業等の経営改善を支援します。また、持続的・安定的な事業継続や思い切った前向き投資のためには、内部管理体制や経営の透明性確保に向けたガバナンス体制の整備が必要です。本事業では、これに向けた中小企業等と専門家の取組も支援します。

DD・計画策定支援			伴走支援
現状を分析し課題を明確化し対応策を検討する。	今後の計画と実現に向けたアクションプランを検討する。	金融支援を受けて資金繰りの安定を図る。	計画内容に応じた期間、認定支援機関等による伴走支援を実施する。

支援枠	補助対象経費	補助率	備考
通常枠	DD・計画策定支援費用	2/3(上限200万円)	金融機関交渉費用は、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に対象となる。(任意)
	伴走支援費用(モニタリング費用)	2/3(上限100万円)	
	金融機関交渉費用	2/3(上限10万円)	

### 中小版GL枠(405事業)

事業者が、金融支援を伴う本格的な事業再生または廃業のために、中小版GL(中小企業の事業再生等に関するガイドライン)に基づく計画を策定する場合には、事業・財務の状況に関する調査分析(DD)や計画策定が必要になります。これを促すため、DD・計画策定支援・その後の伴走支援に要する費用(認定経営革新等支援機関である専門家への報酬)の2/3(上限額あり)を中小企業活性化協議会が負担します。※中小版GLの詳細は、一般社団法人 全国銀行協会のHPをご覧ください。

支援枠	補助対象経費	補助率	備考
中小版GL枠	DD費用等	2/3(上限300万円)	中小版GLに基づいた取組が対象。また、その取組の際に必要な第三者支援専門家の手続きに係る費用も補助対象。
	計画策定支援費用	2/3(上限300万円)	
	伴走支援費用	2/3(上限100万円)	

### 計画書作成のポイント

	早期経営改善計画策定支援 (通称:ポストコロナ持続的発展計画事業)	経営改善計画策定支援 (通称:405事業)
計画書の内容	ビジネスモデル俯瞰図	ビジネスモデル俯瞰図
	—	会社概要表
	資金実績・計画表又は資金予定表	資金実績・計画表
	計画損益計算書(PL)	計画財務3表(PL、BS、CF)
	アクションプラン	アクションプラン
計画期間	1年～5年で任意	計画期間は5年程度
金融支援	必須ではありません	リスクや新規融資など金融支援を伴うもの
同意確認	メイン金融機関へ計画を提出	すべての取引金融機関へ計画を提出
	メイン金融機関から受取書を取得	すべての取引金融機関から同意書を取得
モニタリング	1～12カ月ごとに1年間 ※決算期以外は任意	1～12カ月ごとに3年間
経営者保証解除	必須ではありません	必須ではありません

●(中小企業庁:経営改善計画策定支援) ⇒ <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/05.html>

## ◆◆ 収益力改善支援に関する実務指針 ◆◆

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です。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に、「収益力改善支援に関する実務指針」が令和4年12月に公表されました。なお、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が求められます。

### 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、よら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を検討。
- 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。(内部統制や人員体制等、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

### ● 実務指針リンク

<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/shuuekiriyokukaizen/shishin.pdf>



## ◆◆ ローカルベンチマーク ◆◆



ローカルベンチマーク(略称:ロカベン)は、企業の経営状態の把握、いわゆる「企業の健康診断」を行うツールです。企業の経営者と金融機関・支援機関等がコミュニケーション(対話)を行いながら、ローカルベンチマークシートなどを使用し、企業経営の現状や課題を相互に理解することで、個別企業の経営改善や地域活性化を目指します。

### | 特色 |

経営診断ツールという、財務情報を分析するものが一般的です。しかしロカベンは、「財務分析」と「非財務」の両面から、企業の健康診断を行うのが特色です。ロカベンの非財務パートでは、①業務フロー、②商流、③4つの視点(経営者、事業、企業を取り巻く環境・関係者、内部管理体制)から、企業の経営状況を把握し、強みや課題の発見、課題を解決するための対応策の策定につなげていきます。



【「6つの指標(財務面)イメージ」】

【支援機関向けパンフレット】

● (中小企業庁) ⇒ [https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/)

## ◆◆ 日本政策金融公庫新型コロナ対策資本金劣後ローン ◆◆

日本政策金融公庫においては、民間金融機関が自己資本とみなすことができる資本金劣後ローンを供給することで、民間金融機関等からの円滑な金融支援を促しつつ、事業の成長・継続を支援します。

融資対象	新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者であって、以下のいずれかに該当する者	活用イメージ																
	<ol style="list-style-type: none"> <li>① J-Startupに選定された事業者、又は中小機構が出資する投資ファンドから出資を受けた事業者。</li> <li>② 再生支援協議会の関与のもとで事業の再生を行う事業者、又は中小機構が出資する投資ファンドの関与のもとで事業の再生を行う事業者。</li> <li>③ 事業計画を策定し、民間金融機関等による協調支援体制が構築されている事業者。(※)</li> </ol> <small>※民間金融機関等からの協調支援を希望しない場合等においては、認定支援機関の支援を受けて事業計画を策定していれば対象。</small>																	
融資限度額	【中小事業】1社あたり15億円(別枠) 【国民事業】1社あたり7,200万円(別枠)	<p>＜資本金劣後ローン導入前＞</p> <table border="1"> <tr> <td>流動資産</td> <td>流動負債</td> </tr> <tr> <td>固定資産</td> <td>既存借入</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">↓</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">債務超過</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">↓</td> </tr> <p>＜資本金劣後ローン導入後＞</p> <table border="1"> <tr> <td>流動資産</td> <td>流動負債</td> </tr> <tr> <td>固定資産</td> <td>既存借入</td> </tr> <tr> <td>資産増加(設備導入等)</td> <td>新規借入(民間金融機関)</td> </tr> </table> <p>資本金劣後ローン導入(公庫既存借入債務の借換を含む。)により、債務超過解消</p> </table>	流動資産	流動負債	固定資産	既存借入	↓		債務超過		↓		流動資産	流動負債	固定資産	既存借入	資産増加(設備導入等)	新規借入(民間金融機関)
流動資産	流動負債																	
固定資産	既存借入																	
↓																		
債務超過																		
↓																		
流動資産	流動負債																	
固定資産	既存借入																	
資産増加(設備導入等)	新規借入(民間金融機関)																	
融資期間	20年・10年・5年1ヵ月(期限一括償還) ※5年を超えれば、手数料ゼロで期限前返済可能。																	
貸付利率	<p>融資後当初3年間は一律0.5%、4年目以降は直近決算の業績に応じた利率を適用。</p> <table border="1"> <tr> <th rowspan="2">日本公庫</th> <th>当初3年間及び4年目以降赤字の場合</th> <th colspan="3">4年目以降黒字の場合</th> </tr> <tr> <td>0.50%</td> <td>5年1ヵ月・7年・10年</td> <td>15年</td> <td>15年</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>2.60%</td> <td>2.70%</td> <td>2.95%</td> </tr> </table> <small>※直近決算の業績に応じて、毎年適用利率の見直しを実施。4年目以降の適用金利については、直近決算が黒字であっても金利負担により実額上赤字となる場合は、直近決算期後1年間赤字金利(0.50%)を適用。</small>	日本公庫	当初3年間及び4年目以降赤字の場合	4年目以降黒字の場合			0.50%	5年1ヵ月・7年・10年	15年	15年			2.60%	2.70%	2.95%			
日本公庫	当初3年間及び4年目以降赤字の場合		4年目以降黒字の場合															
	0.50%	5年1ヵ月・7年・10年	15年	15年														
		2.60%	2.70%	2.95%														
担保・保証人	無担保・無保証人																	
資本金性の扱い	金融機関の債務者の評価において自己資本とみなすことが可能。 ※償還期限の5年前までは残高の100%、5年を切ると1年毎に20%ずつ資本とみなせる額が減少。																	
申込期限	令和6年3月末(令和6年2月時点)																	
その他	本制度による債務は、法的倒産時には、全ての債務(償還順位が同等以下とされているものを除く)に劣後。																	

● (日本政策金融公庫) ⇒ [https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/shihonseiretsugo\\_m.html](https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/shihonseiretsugo_m.html)

## ◆◆ 中小企業活性化協議会 ◆◆

中小企業の活性化を支援する「公的機関」としてすべての都道府県に設置されており、全国各地の商工会議所等が運営しています。中小企業活性化協議会は、地域のハブとなり、金融機関・民間専門家・各種支援機関と連携し、「地域全体での収益力改善・経営改善・事業再生・再チャレンジの最大化」を追求します。資金繰りの不安や経営改善等の課題に対し、専門家が相談に応じて強力に支援します。

### 福岡県中小企業活性化協議会

〒812-8505  
福岡市博多区博多駅前2-9-28 福岡商工会議所ビル9階  
TEL.092-441-1221



### 大分県中小企業活性化協議会

〒870-0026  
大分市金池町3-1-64 大分県中小企業会館6階  
TEL.097-540-6415



### 佐賀県中小企業活性化協議会

〒840-0826  
佐賀市白山2-1-12 佐賀商工ビル4階  
TEL.0952-27-1035



### 宮崎県中小企業活性化協議会

〒880-0811  
宮崎市錦町1-10 KITENビル7階  
TEL.0985-22-4708



### 長崎県中小企業活性化協議会

〒850-0031  
長崎市桜町4-1 長崎商工会館3階  
TEL.095-811-5129



### 鹿児島県中小企業活性化協議会

〒892-0842  
鹿児島市東千石町1-38 鹿児島商工会議所ビル8階  
TEL.099-805-0268



### 熊本県中小企業活性化協議会

〒860-0022  
熊本市中央区横紺屋町10 熊本商工会議所ビル3階  
TEL.096-311-1288



### 沖縄県中小企業活性化協議会

〒900-0015  
那覇市久茂地1-7-1 琉球リース総合ビル5階  
TEL.098-868-3760



## ◆◆ 信用保証協会 ◆◆

信用保証協会法に基づき、中小企業や小規模事業者の円滑な資金調達を支援する目的で設立された公的機関です。信用保証協会が事業者の債務保証をすることで、金融機関からの融資を受けやすくなります。47都道府県と4市(横浜市、川崎市、名古屋市、岐阜市)にあり、事業者(法人、個人事業主)などに対して地域密着型の保証業務を行っています。

### 福岡県信用保証協会

〒812-8555 福岡市博多区博多駅前2-2-1  
TEL.092-415-2611



### 大分県信用保証協会

〒870-0026 大分市金池町3-1-64  
TEL.097-532-8336



### 佐賀県信用保証協会

〒840-0826 佐賀市白山2-1-12  
TEL.0952-24-4341



### 宮崎県信用保証協会

〒880-0804 宮崎市宮田町2-23  
TEL.0985-24-8251



### 長崎県信用保証協会

〒850-0031 長崎市桜町4-1  
TEL.095-822-9171



### 鹿児島県信用保証協会

〒892-0846 鹿児島市加治屋町14-3  
TEL.099-223-0271



### 熊本県信用保証協会

〒860-8551 熊本市中央区南熊本4-1-1  
TEL.096-375-2000



### 沖縄県信用保証協会

〒900-0016 那覇市前島3-1-20  
TEL.098-863-5300



## ◆◆ 日本政策金融公庫 ◆◆

一般の金融機関が行う金融を補完することを旨としつつ、以下の機能を担うことにより、国民生活の向上に寄与することを目的とする政策金融機関です。



### 国民生活事業

地域の身近な金融機関として、小規模事業者や創業企業の皆さまへの事業資金融資のほか、お子さまの入学資金等を必要とする皆さまへの教育資金融資等を行っています。

### 中小企業事業

融資、信用保険等の多様な機能により、日本経済の活力の源泉であり、地域経済を支える中小企業・小規模事業者の皆さまの成長・発展を金融面から支援しています。

### 農林水産事業

農林漁業や食品産業の皆さまへの融資をはじめとするさまざまな支援事業を通じて、国内農林水産業の体質強化や安全で良質な食料の安定供給に貢献しています。



## 危機対応等円滑化業務

- ・主務大臣が認定する内外の金融秩序の混乱、大規模災害等の危機発生時において、指定金融機関に対し、一定の信用供与を行う業務
- ・「低炭素投資促進法」等に基づき、指定金融機関に対する貸付けを行う業務

## ◆◆ 事業承継・引継ぎ支援センター ◆◆

後継者未定又は不在の中小企業・小規模事業者に対して、専門家が、円滑な事業承継・引継ぎに係る課題解決に向けた助言、情報提供及びマッチング支援を行う47都道府県に設置された公的機関です。

### 福岡県事業承継・引継ぎ支援センター

〒812-8505  
福岡市博多区博多駅前2-9-28 福岡商工会議所ビル8階  
TEL.092-441-6922



### 大分県事業承継・引継ぎ支援センター

〒870-0026  
大分市金池町3-1-64 大分県中小企業会館5階  
TEL.097-585-5010



### 佐賀県事業承継・引継ぎ支援センター

〒840-0826  
佐賀市白山2-1-12 佐賀商工ビル4階・6階  
TEL.0952-27-7071



### 宮崎県事業承継・引継ぎ支援センター

〒880-0811  
宮崎市錦町1-10 KITENビル7階  
TEL.0985-72-5151



### 長崎県事業承継・引継ぎ支援センター

〒850-0031  
長崎市桜町4-1 長崎商工会館1階  
TEL.095-895-7080



### 鹿児島県事業承継・引継ぎ支援センター

〒892-0842  
鹿児島市東千石町1-38  
TEL.099-225-9550



### 熊本県事業承継・引継ぎ支援センター

〒860-0022  
熊本市中央区横紺屋町10 熊本商工会議所5階  
TEL.096-311-5030



### 沖縄県事業承継・引継ぎ支援センター

〒900-0015  
那覇市久茂地1-7-1 琉球リース総合ビル5階  
TEL.098-941-1690



## ◆◆ よろず支援拠点 ◆◆

「よろず支援拠点」は、国が全国に設置している無料の経営相談所です。中小企業・小規模事業者、NPO法人・一般社団法人・社会福祉法人等の中小企業・小規模事業者に類する方、創業予定の方の売上拡大や経営改善など、経営上のあらゆるお悩みの相談に対応しています。

### 福岡県よろず支援拠点

〒812-0046  
福岡市博多区吉塚本町9-15 福岡県中小企業振興センタービル6階  
TEL.092-622-7809



### 大分県よろず支援拠点

〒870-0037  
大分市東春日町17-20 ソフトパークセンタービル  
TEL.097-537-2837



### 佐賀県よろず支援拠点

〒849-0932  
佐賀市鍋島町八戸溝114 佐賀県産業イノベーションセンター内  
TEL: 0952-34-4433



### 宮崎県よろず支援拠点

〒880-0303  
宮崎市佐土原町東上那珂16500-2  
公益財団法人宮崎県産業振興機構内  
TEL.0985-74-0786



### 長崎県よろず支援拠点

〒850-0031  
長崎市桜町4-1 長崎商工会館9階  
TEL.095-828-1462



### 鹿児島県よろず支援拠点

〒892-0821  
鹿児島市名山町9-1 3階  
TEL.099-219-3740



### 熊本県よろず支援拠点

〒861-2202  
上益城郡益城町田原2081-10  
TEL.096-286-3355



### 沖縄県よろず支援拠点

〒901-0152  
那覇市小祿1831-1 沖縄産業支援センター 4階  
TEL.098-851-8460

