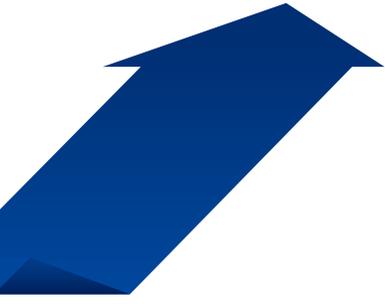


相談で、  
企業は  
強くなる。

中小企業等経営者・支援者向け  
経営改善・事業再生 支援事例集  
vol.2



## ～はじめに～

原材料・エネルギー価格の高騰、構造的な人手不足、近年多発する災害による被害等、中小企業・小規模事業者は厳しい事業環境に直面しています。このような厳しい事業環境下において、中小企業等の中には財務上の問題を抱える社もあり、収益力の改善や事業の再生等の取組が重要となっております。

しかしながら、収益力の改善等に向けた取組は複雑で多岐にわたることが多く、自社のみで課題を的確に把握し、必要な対策を講じることには限りがあります。

こうした中、経済産業省では全国の認定支援機関に中小企業活性化協議会を設置し、常駐専門家が再生等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ています。財務や事業の抜本的な見直しが必要な企業についても、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ています。また、事業再生が極めて困難であっても、経営者等が円滑に再チャレンジできるよう支援しています。

九州地域においても、各県に設置された中小企業活性化協議会が中心となり、地域の支援機関や専門家等と連携し、収益力の改善等に課題を抱える中小企業等を強力にサポートしており、その支援件数は年々増加しています。

この中小企業活性化協議会を中心とした経営改善等の支援について、より多くの中小企業等に知っていただきたく、九州経済産業局では、この度、中小企業活性化協議会及び支援機関の活動概要や支援事例、企業の相談事例を取りまとめました。各事例では、相談の背景やプロセス、支援内容や気づき等について紹介しています。

本事例集を通じ、より多くの企業の皆様に早期の経営改善の重要性や地域の支援体制について知っていただくとともに、地域企業の収益力の改善等を支援したいと考える専門家の方々にとって中小企業活性化協議会との連携の契機となれば幸いです。

最後に、本書の作成にあたり、ご協力いただきました企業及び支援機関の皆様に厚く御礼を申し上げます。

2025年1月 九州経済産業局



はじめに	P1
目次	P2
中小企業活性化協議会とは	P3
事業者のフェーズに応じた支援	P4
支援事例 1【支援機関】 福岡県中小企業活性化協議会「早めの相談が可能性を広げます」	P5_6
支援事例 2【支援機関】 熊本県信用保証協会「困った時こそ頼られる『相談相手』に」	P7_8
支援事例 3【支援機関】 鹿児島相互信用金庫「地元企業の事業継続が使命」	P9_10
支援事例 4【支援者】 税理士(山本経営会計事務所)「再生支援で地域貢献を」	P11_12
支援事例 5【支援者】 経営コンサルタント(株式会社 C&A)「経営改善と事業承継は表裏一体」	P13_14
支援事例 6【支援者】 弁護士(岩井法律事務所)「より頼られる『マチベン』に」	P15_16
支援事例 7【製造業】 株式会社 新生工業「経営の悩みは相談で克服」	P17_18
支援事例 8【菓子店】 有限会社 茂木一まる香本家「ピンチをチャンスに変えて」	P19_20
支援事例 9【飲食業】 ラーメン店(匿名)「コロナ禍の苦境からV字回復」	P21_22
施策集	P23_30
■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	
■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)	
■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	
■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	
■九州・沖縄管内各県の中小企業活性化協議会の連絡先	

# 中小企業の 事業・財務の 課題解決を支援



中小企業活性化協議会

## お問い合わせ

中小企業活性化協議会は、すべての都道府県に設置されています。以下で連絡先を確認のうえ、お問い合わせください。



[https://www.smrj.go.jp/supporter/revitalization/national\\_headquarters/01.html](https://www.smrj.go.jp/supporter/revitalization/national_headquarters/01.html)

## 中小企業活性化協議会のスローガン

### 相談で、企業は強くなる。

- 「収益力を高める方法を知りたい」
- 「このままの経営を続けていいのかわかる不安になることがある」
- 「借入金をちゃんと返済できるだろうか」
- 「資金繰りが安定せず、税金や社会保険料を滞納してしまった」

私たちは中小企業活性化協議会。

中小企業経営者の皆様が抱える借入金や資金繰りをはじめとした様々な悩みに対して、弁護士・公認会計士・税理士などの専門家、地元金融機関、支援機関と協力しながら、皆様に伴走し、実践的、効果的な支援を行っております。

身内や関係者に話しにくいことこそ、

地域に根ざした公的支援チームにご相談ください。

相談で、企業は強くなる。中小企業活性化協議会です。



専門家に相談することで、経営課題を解決し、さらに会社の成長も図っていきける。そんな存在でありたいという気持ちを込めて、「相談で、企業は強くなる。」というスローガンを掲げました。いつでも気軽に相談してもらえる身近な存在であることを、ドアを開いた様子をモチーフにしたマークとしてデザイン。どの経営者に対しても門戸を広げていることを表現しました。

## 中小企業活性化協議会とは？

中小企業の活性化を支援する「公的機関」として

47都道府県に設置されており、全国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が地域のハブとなり、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。

収益性のある事業を有しているが、財務上の問題を抱えている中小企業の再生を支援するため、2003年に中小企業再生支援協議会が創設され、長期にわたり中小企業者を支援してきましたが、2022年3月4日に「中小企業活性化パッケージ」が公表され、

中小企業再生支援協議会は、経営改善支援センターと統合し、「中小企業活性化協議会」が設置されました。



## 用語について

>>>

### ◆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。

### ◆デューデリジェンス(DD)

支援対象先の事業面、財務面等の詳細な調査分析のことです。

### ◆外部専門家

中小企業活性化協議会が個別案件に応じて委任する民間の企業や事業の再生に関する高度の専門的な知識を有する弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士等のことです。

# 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(2022～) P23

- ・事業維持が困難となるおそ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(2022～) P24

- ・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(2003～) P24

- ・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(2018～) P25

- ・事業継続が困難な中小企業、経営者等が対象。
- ・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(2017～) P26

- ・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/2013～) P26

- ・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>/2022～) P26

- ・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」に基づく計画策定支援。

収益力改善支援に関する実務指針 P27

中小企業の事業再生等に関するガイドライン P28

経営者保証に関するガイドライン P29

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

支援  
ツール

民間  
専門家



## 福岡県中小企業活性化協議会

### 従業員、事業、経営者自身のために 早めの相談が可能性を広げます

「事業の先行きが不安」「金融機関に経営改善を求められている」――。様々な悩みを抱える中小企業をサポートするために、国が47都道府県に設置した「中小企業活性化協議会」(以下、協議会)をご存じですか?「まずにご相談ください。相談は無料で秘密も守られます。早めに相談してほしい」と福岡県協議会の統括責任者・藤田知行氏は呼びかけています。



意見交換しながらより良い支援を目指す

#### 支援メニューが拡充

福岡県協議会に寄せられる相談は年々増え、2023年度は351件と5年で約5倍になりました。新型コロナウイルスの感染拡大期は売り上げが伸び悩みケースなどがあり、コロナ禍が落ち着いた後は政府の「ゼロゼロ融資(実質無利子・無担保融資)」の返済開始や人手不足、物価高に伴って廃業に至る事例も増えています。

こうした中で、協議会の役割はますます重要になっています。前身の中小企業再生支援協議会(2003年創設)と経営改善支援センターの統合で2022年4月に発足した活性化協議会は、収益力低下や借入金増加に直面する中小企業のほか、将来的にそうした事態が見込まれる事業者も対象

に計画の策定や実行を支援しています。

2018年度から取り組む「再チャレンジ支援」では、事業再生が困難な場合でも、円滑な廃業や保証債務の整理をサポートしています。支援メニューの拡充により、様々なフェーズ(段階)の事業者に対応できるようになりました。

#### 各分野のプロが対応

福岡県協議会は、福岡市博多区の福岡商工会議所ビルに入居。金融機関経験者や中小企業診断士、税理士、弁護士、公認会計士ら18人が4班に分かれて、中小企業の相談に向かっています。

はじめから「事業再生のプロ」と呼べる人材はいません。しかし、金融や法律、税務など各分野のプロ集団が知恵を持ち寄り、内部研修なども実施してレベルを高め合いながら、より良い支援を目指しています。

事業者の悩みは様々です。協議会ではまず、相談内容を1時間ほどかけてしっかりと聞き取ったうえで、具体的なアドバイスをしたり、専門家を紹介したりするなどの1次対応(無料)を行います。

さらなる支援が必要な場合は、2次対応(有料、補助制度あり)に進みます。商品の販路や将来性、経費、借入金額といった事業・財務状況の調査(デューデリジェンス、以下デューデリ)を経て、再生計画の策定支援を実施し、アフターフォローも行います。

再生には、丁寧なデューデリが不可欠です。例えば、「前経営者の死去後に不適切な取引が判明したが、会計書類などをみても実態が分からない。他方で、資金繰りが立ちゆかないため金融機関



話しやすい個室で対応

#### 支援の基本3原則

##### ① 中立的立場の第三者機関

債務者企業の代理人ではなく、金融機関側でもない「公平・公正・中立」の立場

##### ② 守秘義務を遵守

相談企業の名称や相談内容が外部に漏れることは一切ありません

##### ③ 事業の改善を支援

事業・財務の両面について課題解決に向けたアドバイス、事業の改善を支援



## 熊本県信用保証協会

### 社長ひとりで悩まないで 困った時こそ頼られる「相談相手」に

熊本県信用保証協会は、事業者の資金ニーズに対する信用保証だけでなく、経営支援にも力を注ぎ、この両輪で県内企業を支えています。地元金融機関などとネットワークを築き、中小企業活性化協議会とも連携。「信用保証では“交渉相手”と思われがちですが、悩みごとの『相談相手』として頼ってほしい」と呼びかけています。



「総力を挙げて支えます」と話す(左から)笹岡氏、山田氏、松本氏

#### 円安や人材難が重荷に

信用保証は、中小企業などが金融機関から融資を受ける際、債務の保証人となって資金調達をサポートするものです。一方、財務診断や経営相談などで事業者の基盤強化を支えるのが経営支援です。

県内では、台湾の半導体大手「TSMC」の進出で特需が生まれる一方、人件費の高騰などで飲食店が閉店に追い込まれたケースもあります。好調・苦戦の二極化もあり、地場中小企業を取り巻く環境は依然厳しいと感じています。

当協会が2024年夏に行った県内企業のアンケート(約500社回答)では、新型コロナウイルスの5類移行による影響は「ない」と回答した割合が55%であった一方、円安・原油高・原材料価格高騰の悪影響は「ある」が87%、人材確保が「円滑に進まない」は66%に上りました。

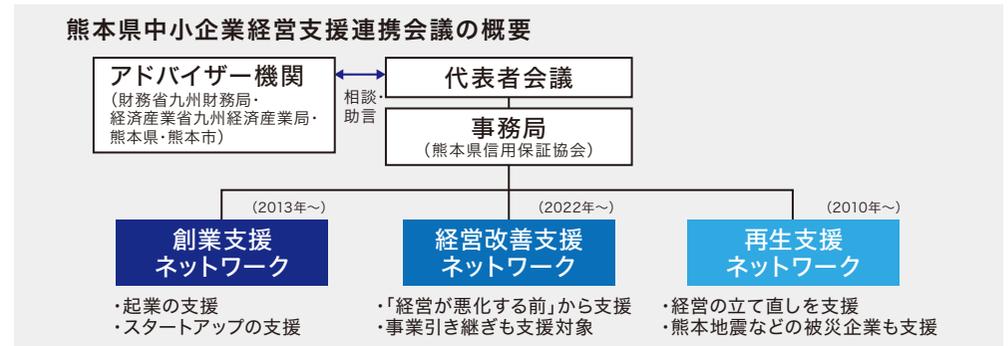
実際に、返済できなくなった債務を立て替える代位弁済も増加傾向にあります。そのため、当協会は金融機関や各支援機関と連携し、早期に経営支援を行う必要があると考えています。

#### サポートは社会的使命

危機にある企業をサポートすることこそ、信用保証協会の社会的使命です。

当協会は2010年6月、県内の金融機関や商工・士業団体などと、中小企業の再生を支援する組織を設立。「熊本県中小企業経営支援連携会議」として2013年12月から創業支援にも取り組み、2016年4月の熊本地震で被災した企業の復興も後押ししてきました。

2022年1月に会議内に新設した「経営改善支援ネットワーク(以下、NW)」では、「再生支援」より早い段階から、金融面を含む経営改善のサポートを進めています。



2023年にNWで支援した建設関係の会社は、支援開始前は赤字が2期続き、資金繰りに心配がありました。代表者に当協会から働きかけて、現況や見通しのヒアリングを行い、NWでの対応を決定。面談を重ねて代表者と金融機関の要望を共有し、中小企業診断士と連携して経営改善計画の作成を支えました。

同社の強みを生かした事業プランと収支計画が完成し、毎月のモニタリングも実施。次年度の決算では早速、収益面が大幅に改善し、決算報告に訪れた代表者は「以前、ヒアリングで呼ばれた時は本当に嫌な気持ちだったが、今日は喜んでやって来ました」と笑顔で話してくれました。

## 活性化協議会との連携

中小企業活性化協議会(以下、協議会)と連携するケースもあります。

ある老舗飲食店は、新規出店と設備更新の直後にコロナ禍に見舞われて資金繰りに窮し、メインバンクが協議会に支援を要請。2021年春に3か年の経営改善計画(暫定計画)を策定し、返済能力に見合った借り換えなどを経て、コロナ禍が一服した後の来店客増加により業績がV字回復しました。



経営支援課 副課長  
山田 伸哉氏

取引する金融機関が多いときや、精緻な計画が必要なときは、協議会による対応がスムーズな場合もあります。

協議会は国の事業として運営されており、第三者の立場から金融面の調整役を担えます。コンサルタントを含めて専門家の人脈が広く、業種に合わせた助言ができ、より経営者の納得感を得られる対応ができます。

2024年度からは信用保証協会が直接、協議会へ案件を持ち込めるようになりました。今後も必要に応じて連携し、各企業に適した解決策を示せるようにしていきます。



チームワークで地域の発展に尽力



経営相談課 課長  
笹岡 辰三氏

## 「一緒に悩ませて」

当協会では計画策定を支援する際、ローカルベンチマーク(ロカベン)を活用し、経営者と対話しながら必要項目を入力することで、会社の弱みだけでなく強みも把握できるようにしています。さらに各機関の力も借りて、ロカベンだけでは見えない強みもあぶり出し、継続可能な事業・財務計画をつくるよう心がけています。

### ローカルベンチマーク(略称・ロカベン)

経済産業省が作成した、  
企業の経営状態を把握するツール。

経営者と金融機関・支援機関等が対話しながら入力することで、会社の現状・課題の相互理解を図り、経営改善を目指す。



経営者は孤独で、悩みを一人で抱え込むことも珍しくありませんが、「社長ひとりで悩まず、一緒に悩ませてください」と申し上げたいです。1社でも多く黒字化・収益改善ができるように、また、「ありがとう」と言ってもらえるように総力を挙げて取り組みますので、まずは悩みをご相談ください。

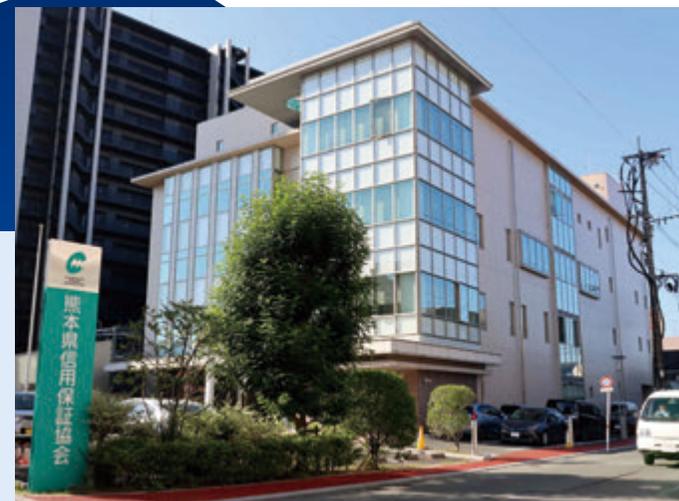


経営支援課 課長代理  
松本 悠一郎氏

### <熊本県信用保証協会>

熊本県八代市、天草市に支所を置く。役員79人(2024年3月時点)。保証債務残高は2,807億5,400万円(同月末時点)。2024~26年度の中期事業計画のスローガンは「変革~中小企業のサポーターとしての総力をあげた挑戦~」。事業者へ能動的に働きかける「プッシュ型支援」の促進などを掲げている。  
本所・熊本市中央区南熊本4-1-1。

詳しくはこちら



# 鹿児島相互信用金庫

## 地元企業の事業継続が使命 経営改善計画の策定を支援

鹿児島県全域を営業エリアとする鹿児島相互信用金庫(本部・鹿児島市)は、金融機関の立場で国の「早期経営改善計画策定支援(ポストコロナ事業)<sup>(※1)</sup>」に取り組んでいます。「鹿児島の産業を我々が支える」との熱意で取引先の事業再生に取り組む企業サポート部の青木真部長に聞きました。

(※1) 中小企業による経営改善計画の早期策定を促す制度で、費用の3分の2を国が補助(上限額あり)する。国の認定支援機関が担うこととなっていたが、2024年2月から、民間金融機関も可能に。詳細は26ページ。



取引先の事業再生に取り組む青木部長

### 時代の激流へ対応

私たち信用金庫は企業の創業から廃業まで、まさに「ゆりかごから墓場」まで、お客さまと共にあり、リスクを取りつつ地域の中小零細企業をサポートしています。

鹿児島県は畜産や漁業など第一次産業が盛んですが、飼料価格の高騰や海水温上昇の影響による養殖魚の成長の遅れなど、事業環境は厳しさを増しています。コロナ禍で落ち込んだインバウンドの回復は途上で、宿泊需要も大きくは伸びていません。

事業者を取り巻く経営環境の変化は速く、コロナ禍前の経営スタイルでは追いつけなくなっています。そうした中、ポストコロナ事業は、各事業者に取組を促す良いきっかけにもなることから、当金庫では2024年4月から取引先に積極的に紹介してきました。

### 中小企業活性化協議会に案件を持ち込む際の 当金庫の判断基準

単独支援では 解決が困難	経営改善計画の 策定が急務	経営改善の 見込みがある
-----------------	------------------	-----------------

### 取組を促す契機に

当金庫がメインの金融機関であり、コロナ禍での「民間ゼロゼロ融資」の保証債務残高が2,000万円以下であるなど要件を満たす約400の対象先に説明し、2024年9月末時点で8件を受け付けています。

事業者の中には新たな経営計画を作れないだけでなく、計画そのものがないところもあり、我々が策定を主導するケースも少なくありません。売り上げ重視の経営者もいる中で、「融資の返済には

	早期経営改善計画策定支援(ポストコロナ事業:国事業)		鹿児島相互信用金庫 独自 (2024年4月から)
	認定経営革新等支援機関	民間金融機関	
適用条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>資金繰りや採算の管理などの経営改善の取組を必要とする事業者</li> <li>専門家の支援で経営改善計画を早期に策定して金融機関へ提出し、伴走支援を受けながら改善実行することで、今後の自己の経営について見直す意思を有する</li> <li>原則、過去に中小企業活性化協議会事業など所定の支援事業を利用した事業者は対象外</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①民間ゼロゼロ融資を利用</li> <li>②支援する金融機関がメインバンクであること(原則)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①経営改善が必要な先の中から、当金庫主導で経営改善指導が行える事業者</li> <li>②貸出条件の変更先や相談先で、経営改善を必要とする事業者</li> <li>③営業店長が特に経営改善指導を必要とする事業者</li> </ul>
補助内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>次の経費を2/3を補助</li> <li>計画策定支援費用(上限15万円)</li> <li>伴走支援費用(上限5万円)</li> <li>伴走支援費用(決算期)(上限5万円)</li> <li>※伴走支援は希望に応じて実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(2024年2月～25年1月)</li> <li>③同機関での民間ゼロゼロ融資の保証債務残高が2,000万円以下</li> <li>④融資総額が民間ゼロゼロ融資の保証債務残高の2倍以内</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(2025年2月～28年1月)</li> <li>③同機関による融資総額が4,000万円以下で、そのうち民間ゼロゼロ融資の保証債務残高割合が50%以上であること</li> </ul>
		計画策定費用の2/3を補助(上限15万円)	支援対象者の負担額は、 ・法人 75,000円 ・個人事業主 37,500円 ※3年間の伴走支援費用を含む

※民間金融機関による支援が補助対象となる措置は、2024年2月から1年間の予定だったが、以後3年間の延長と条件の見直しを24年12月に公表された。

この金額が必要」「売上高ではなく『利益』がこれだけなければ足りない」と逆算方式で伝えることは、経営ノウハウを改めて意識してもらうのに良い機会ともとらえています。

## 要件に合わなくても

一方、保証債務残高が2,000万円を超えるなどポストコロナ事業の要件には合わないものの、経営改善が必要な取引先もあります。当金庫では独自に、こうした取引先へ同様の経営改善計画の策定を支援する体制を2024年4月に整えました。

対象となる事業者約600件のうち半数の約300件を、本部と営業店でサポートしています。計画をまとめた後も約3年間、毎月のモニタリングなど伴走支援を行います。鹿児島県中小企業活性化協議会(以下、協議会)や税理士、日本政策金融公庫などの関係機関とも密接に連携して、一貫したサポートを提供できる体制をとっています。

## 「こんな日が来るとは」

近年の印象的な事例は、経営危機にあった製造業がV字回復を遂げたことです。同社は、当金庫がメイン金融機関として半世紀以上、関わってきました。しかし、業界の苦境や取引先の不渡りで過剰債務の状況が続ぎ、数年前、一緒に抜本的な再生に着手しました。

社長が一人で危機感を抱え込み、思い悩んでいましたが、当部の職員が従業員と個別面談を進めるうち、一人ひとりが会社の置かれた状況を理解し、「自分たちにできることはないか」という意識を持つようになっていきました。

経理担当者が受注案件別の収支を出し、社長が従業員に経営状況を説明するようになり、社会的に原価への意識が向上しました。手元資金を確保するために続けていた赤字受注を改め、高い技術力に見合う価格で相手先と契約するようにし、安定した利益を得られる体質に変わりました。

債務超過の解消が見込まれるなど財務面の改善が評価され、日本政策金融公庫の新たな支援で、今後の設備更新に備えができるようになりました。社長は「こんな日が来るとは」と喜んでいました。

## ケースに応じて協議会へ

このほか、改善の見込みはあるものの単独支援では解決が難しく、早期の計画策定が必要なケースなどは、協議会と連携するようにしています。

ある宿泊業の会社は、主力だった宴会・婚礼事業が振るわずに収益力が低下しており、協議会を紹介しました。その支援で、税理士法人とも連携し、調査・分析を経て、元金返済猶予と宿泊事業の立て直しを盛り込んだ計画が策定されました。

国の事業として運営されている協議会が関わることで、金融機関との調整がスムーズに進みます。

協議会は、金融機関の間の調整や、様々な専門家による支援などにメリットを感じます。企業にとっては、専門家への支払いなどの一部を負担してもらえることも長所だと思います。

また、当金庫では、経営支援に携わる人材の育成も進めていきたいと考えており、協議会との案件に若手職員を同席させることもあります。普段は接点がない税理士や弁護士など、専門家の考えに触れて、今後に生かせる経験ができます。

地元企業の事業継続は、当金庫の使命です。一次産業の担い手は「生産者」である面が強く、経営ノウハウが乏しいケースもあり、鹿児島ブランドの発信にも共に取り組みながら、今後も鹿児島の発展に貢献していきます。



鹿児島相互信用金庫の本部



## 企業サポート部 部長 青木 真氏

〈鹿児島相互信用金庫〉

1931年創立。県内を中心に58店(出張所・代理店含む)を展開。2024年3月策定の新中期経営計画の基本テーマは「課題解決で地域社会の繁栄にチャレンジ」。コロナ禍の2020~23年は「アフターコロナ支援部」を設け、取引先の補助金申請などをサポートしている。

本部・鹿児島市与次郎1-6-30。

詳しくはこちら



## 山本経営会計事務所

### 共に謝り、共に笑う 再生支援で地域貢献を

各都道府県の中小企業活性化協議会(以下、協議会)は経営再建の支援にあたり、必要に応じて士業をはじめとする外部専門家<sup>(※1)</sup>に協力を求めます。山本経営会計事務所(福岡県小郡市)の税理士・山本洋臣氏は、「中小企業と地域の発展に貢献できる」と、4年前から協議会のパートナーとして事業再生に取り組む地場企業に寄り添って支援しています。

(※1) 企業や事業の再生に関する高度の専門的な知識と経験を有する弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士等であって、認定支援機関が委嘱した者

#### 劇的な経営改善も醍醐味

約4年で30件ほどの事案に携わりました。会社の規模が小さいからこそ劇的に変わることもあり、再生支援を通じて地域に貢献できることは、この仕事の醍醐味です。

ある観光バス会社は、コロナ禍で売上がピークの3分の1に減少し、メイン銀行の勧めで協議会に相談。私は協議会と共に、財務・事業のデューデリジェンス(以下、デューデリ)から再生計画の策定支援、モニタリングに関わりました。

社長は「運転士は会社の命。解雇はしない」との意向で、支援チームも社長の思いを共有して改善策を検討。助成金の活用などで雇用を維持しつつ、役員報酬のカットや営業体制の強化などを盛り込んだ再生計画がまとまりました。

会社の業績は、コロナ禍を経て国内の旅行需要が盛り返す中、急回復しています。売上高も利益も計画を大幅に上回り、アフターフォローの必要もないほどです。

#### 後継者の成長に喜び

地方では特に、「経営改善の筋道を立ててから、後継者にバトンを渡したい」と考える経営者が多く、「事業再生」と「事業承継」は一体的な問題です。私は、改善の段階から後継者に中心的立場で関わってもらうようにしています。経営難を「反面教師」に、後継者自らが持続可能な経営体制を築いていくことが大事だからです。



佐賀県協議会の案件にも携わる山本氏

かつて勤めたコンサルティング会社で担当した卸売業の会社では、当時の社長の息子さんと一緒に再生計画を策定しました。支払手形の不履行もある厳しい状況でしたが、一緒に銀行に頭を下げに行ったり、財務三表の見方を教えたりする過程で、息子さんが経営者として成長していく姿を目の当たりにしました。

息子さんを中心に、採算を意識した経営ができるようになり、以前より売り上げ規模は小さくなりましたが利益は確保され、資金繰りの問題は改善されました。経営者の成長に関われるのも、大きなやりがいです。

#### 山本氏の「税理士として大切にしたい」3項目

経営者に寄り添い、 気づきを与える	税務・会計面に加えて 経営面でもアドバイス	兆候を指摘し、 一緒に取り組む
顧問税理士は経営者の良き相談相手。常に寄り添い、気づきを与えていく	経営者の悩みは資金繰りなどの経営課題だけでなく、後継者問題やビジネス環境など幅広い	会社経営は良いときばかりではない。悪くなる兆候があればしっかりと経営者に指摘し、一緒に改善に取り組む

## “気づき”を与える専門家

九州の企業のうち99%超が中小企業であり、サポートの輪がもっと広がれば、と願っています。特に、多くの中小企業にとって一番身近な専門家である税理士の協力は重要です。会社の財務を把握できる立場で、最初の“気づき”を与えられる存在でもあるからです。

税理士の主な仕事は税務書類をつくることですが、企業の課題に気づいたときは、一歩踏み込んでアドバイスしてみてもどうでしょうか。具体的な解決案を示せなくても、例えば協議会の存在を伝えることで、早期の相談につながるかもしれません。深刻な状況に陥る前に支援に着手できれば、対応の幅も広がります。

協議会と連携して中小企業を支援するサポーターの役割にも、ぜひチャレンジしてほしいと思います。協議会への相談件数が増える中、外部専門家の数は不足しています。まずは財務デューデリのような親和性が高い分野から始め、再生計画の策定支援、さらにモニタリングと段階的に関わることができます。時には経営者に厳しいことも言わねばなりません。「地域のために」という信念が必要です。

支援に関わる中で事業再生のノウハウを身につければ、より有益な提案を企業にできるようになり、税理士としての信頼も高まります。協議会にサブマネジャーとして在籍する金融機関経験者や中小企業診断士らと意見交換ができるのも貴重な経験になります。



協議会の担当者との意見交換も貴重な経験

## 悩みが軽い段階で相談を

悩みを抱える経営者が協議会を知らないことも多く、協議会の周知はまだ課題です。「風評が広がるのが怖い」という懸念から相談をためらってしまう経営者もいるかもしれませんが、協議会は国の事業として運営されており、秘密は厳守されます。遅くなるほど打つ手は減ります。最初の窓口相談は無料ですし、悩みが軽い段階から利用してほしいですね。



協議会の利用を呼びかける山本氏(右)ら

## 税理士 山本 洋臣氏

### <プロフィール>

1969年生まれ。山口県出身。福岡県内の大学を卒業後の1993年、同県内の大手鉄道会社に入社。企業支援に関心を抱き、大手コンサルティング会社へ転職。2019年、税理士として独立し、福岡県小郡市を拠点に活動。元同僚の誘いで、外部専門家として福岡県協議会と連携し、2024年からは佐賀県協議会の案件にも関わっている。

詳しくはこちら



## 株式会社 C&A

### 支援先の生き生きとした表情にやりがい 経営改善と事業承継は表裏一体

熊本市を拠点とする経営コンサルティング会社「C&A」の代表・高濱亮氏は、熊本県中小企業活性化協議会の外部専門家として支援先の経営改善に携わっています。「事業再生と事業承継は表裏一体」と、後継者のサポートにも注力しながら、地場企業のより良い“未来”を拓こうと奔走しています。



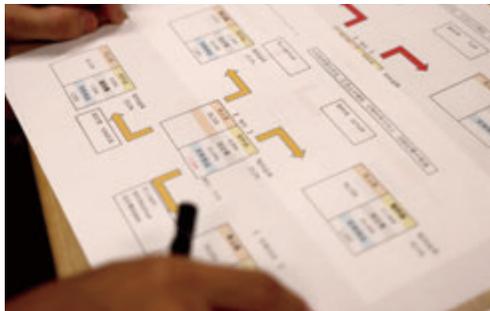
事務所でパソコンに向かう高濱氏

#### 「強みをどう出すか」が勝負

大学を出て関西で働いていましたが、熊本に帰省した際、税理士の父から「決算や税務申告という“過去”に関わるだけでなく、取引先の“未来”をつくりたい」と、経営支援の業務に乗り出すことを聞きました。

当時勤めていた会社は、大企業が手がける商品の販路拡大策を企画していました。父が「大手は一つの商品でつぶれることはないが、中小企業は一つが売れなくなれば経営が傾く。みんな必死なんだ」と熱く語っていたのを今でも覚えています。

27歳でC&Aに入りました。中小企業の支援と商品の拡販は根っこが同じだと思います。「強みをどう出すか」が勝負です。この厳しい時代を共に生きる仲間として、困っている経営者を放っておけません。そんな思いで支援に携わっています。



売上高や利益を示して収益改善の道すじを考える

#### 「協議会がなかったら…」

2009年から熊本県中小企業活性化協議会(当時は熊本県中小企業再生支援協議会)以下、協議会の外部専門家になり、これまで25件ほどの支援に関わりました。

当社単独でも経営支援を行います。「減収幅が非常に大きい」「緊急性が高い」「チー

ムでの対応が必要」といった場合は、協議会との連携が有効です。

ある精密機械部品メーカーは15年間で2度、協議会と一緒に支援しました。最初は2008年のリーマン・ショックの影響で、大幅な減収と赤字転落に見舞われたものの、不採算事業の見直しと金融対策により3年で黒字化。コロナ禍でも窮地に立たされましたが、協議会の関与の下、金融機関の同意を得て返済計画を変更し、経営を立て直すことができました。2024年度は黒字化の見込みです。

社長は「協議会がなかったら、今の我が社はない」と話していました。技術力が高く、熊本に必要な企業を守ることができて、本当によかったです。

#### 後継者こそ協議会へ

当社は経営改善と共に、事業承継支援に力を入れています。継いでから継いだことを後悔するという後継者を1人でも減らしていきたいという想いで取り組んでいます。事業再生と事業承継の両方が問題になっている会社もあり、後継者を交えて経営改善を進めることで、次の経営者が育ち、円滑に事業承継を行うための「準備期間」にもなります。

協議会の案件で対応した老舗の食品加工業者は、価格競争で赤字が続く中、原材料費の高騰がさらに経営を圧迫。後継者の息子さんにも加わってもらい、原価・売価の見直しなど経営改善に取り組みました。息子さんが「付加価値」の重要性に着目してユニークな新商品を開発し、改善の流れが加速しています。

成功体験は、良いコミュニケーションにつながります。新商品で新たな取引先を開拓でき、プラン

ド力が向上するうちに、社長と後継者の関係も変わりました。既存製品の製造は社長、営業と商品開発は後継者、と役割がはっきりして社内の意思疎通もスムーズになりました。

「心技体」の中で、経営者に特に重要なのは「心」です。後継者こそ、「何でも話せる相談場所」である協議会を訪ね、客観的に自社を見つめたり、改善に取り組んだりして、経営者意識を養う契機にしてほしいと思います。

### 「人が好き」な人はぜひ連携を

より良い経営改善につなげるため、「この人なら全て話せる」「この人の言うことなら信じてみよう」という安心感や信頼感を持っていただくことが欠かせません。

私が経営支援を始めて間もない頃、再生計画がうまく進まないことがありました。振り返れば、数字や理屈による説明が中心になってしまい、支援先に「トップダウン」と受け取られていたかもしれません。私たちは、一緒に会社を良くしていく「伴走者」です。当時を反省し、経営者や従業員と歩調を合わせることを大切にしています。

協議会事業に携わる専門家は、熱い思いで支援にあっていますが、専門家人材が圧倒的に不足しています。私自身、打診されても手がいっぱいです。断らざるを得ないこともあります。

経営支援には、たとえば税理士の通常業務にはないような、おもしろさとしんどさがあります。支援先の経営者や従業員が生き生きした表情になってくるのは、代え難いやりがいです。税理士の方々も、不安を感じている顧問先があれば、まずは一緒に協議会を訪ねてもらいたいです。

「人が好き」な人は外部専門家に向いていると思います。私自身、税理士ではなく、経営コンサルタントとして関わっていますし、必ずしも資格がなくてもいいのではないのでしょうか。税理士事務所のスタッフをはじめ、経営支援ができる人材が育つ環境整備も、これから進んでくると良いなと思っています。



#### <C&Aグループ>

1980年創設の税理士事務所が2006年に「C&A」として経営支援を開始。税理士業務は「税理士法人C&A」が継承。2016年開設の「C&A会計」は企業の会計業務を受託している。

### 代表取締役 経営コンサルタント 高濱 亮氏

#### <プロフィール>

1979年生まれ。2002年、セールスプロモーション会社に入社。2006年、C&Aに転職。その後1年間、東京の事業再生専門会社に出向して経験を積んだ。2016年、C&A代表に就任。「後継者の学校」九州校(熊本)の運営にも携わる。熊本市西区島崎2-24-6。

詳しくはこちら



## 岩井法律事務所

### 相談者に最善の選択肢を より頼られる「マチベン」に

鹿児島県始良市を拠点とする弁護士・岩井作太氏は、鹿児島県中小企業活性化協議会(以下、協議会)の外部専門家として、債務整理などの案件に関わっています。協議会との連携により、経営危機に直面する事業者への助言の幅を広げ、地域に頼りにされる「マチベン(まちの弁護士)」として成長を続けています。



相談者に寄り添った、分かりやすい説明を心がけている

#### 地域に役立つ解決法を

普段は始良・霧島地域を中心に、相続や離婚といった家事事件をはじめ、一般民事事件、法人・個人の債務整理など幅広い事案を手がけています。破産事件で中立公正に清算処理を進める破産管財人に裁判所から選任されることも多く、倒産案件に携わるうちに「もっと早く相談すれば他の解決法があったのに」と思うことが増えました。破産してしまうと信用も取引先も失い、従業員の雇用も守れません。

#### ネットワークづくりが奏功 鹿児島県協議会に 初の弁護士サブマネージャー



坂之上氏と下之蘭氏

鹿児島県協議会は、外部専門家として関わる地元の弁護士を増やそうと2022年から弁護士向け勉強会を開いています。この勉強会は「金融支援の地産地消」を掲げ、坂之上忍・統括責任者が発案。岩井氏ら6人が参加し、このうち下之蘭優貴氏が2024年5月から、同協議会で初の弁護士サブマネージャーとして週2回ほど勤務しています。下之蘭氏は「普段は出会えない専門家との意見交換など、貴重な機会をいただいている。地域にもっと役立つよう、経験を重ねたい」と話します。

そして、地域経済の衰退といった影響を与えます。そうなる前に手を打てば、事業譲渡や事業再生といった選択肢を検討でき、地域から産業や人材の流出を防ぐことができます。

日本弁護士連合会(日弁連)の倒産法制等検討委員会や、倒産を扱う弁護士のネットワークなどに入って県外の事例などを学びました。2022年から鹿児島県で倒産案件の実績が多い弁護士に誘われ、鹿児島県協議会主催の弁護士向け勉強会に参加しています。その縁で2023年、初めて外部専門家として協議会と連携し、整理手続を担当しました。

#### 「安定した生活」に安堵

携わったのは、建設業を営む高齢男性の廃業です。従業員はすでにおらず、長年の取引先から注文があれば都度対応しながら、一人で事業を継続。後継者不在のまま赤字経営が続き、自らの年金を運転資金に充てていました。廃業を思案しつつも多額の借入れがあり、「破産すれば家を失う」という不安を抱えていたそうです。

いよいよ行き詰まりを感じた経営者から相談を受けた協議会は「事業の継続は困難」と判断し、最善の廃業シナリオを検討。会社の破産は免れないものの、男性本人は「経営者保証に関するガイドライン<sup>(※1)</sup>」(以下、経営者保証GL)を活用することによって、自宅を残したままでより良い解決を目指すことになりました。

危機にあっても、愛着ある会社の廃業は、経営者にとって大変重いものです。自宅を残せる可能性などを詳しく説明し、納得を得て、手続を進めました。

その結果、現在の資産価値から、本人の早期の決断で残せたとみなされる資産(インセンティブ資産)分を差し引いた数十万円を金融機関に返済することで、自宅などを残すことができ、「良かった。ありがとうございます」と喜ばれました。

## 協議会は「心強い存在」

経営者保証GLを活用した事例は鹿児島県内ではまだ少なく、私自身は今回が初めてでした。文献にない部分は手探りでしたが、協議会の専門家や、そのネットワークで知った福岡県内の弁護士に助言してもらい、大変助かりました。



地域にもっと頼りにされる弁護士を目指して

各金融機関の合意を得る上でも、協議会は非常に心強い存在です。金融機関経験者が多いため、実務に詳しく、金融機関向けの説明書をまとめたり、訪問・説明したりする際にもフォローしてもらえらるからです。

経営者保証GLの有用性は知られているのですが、活用経験のある弁護士は少ないのが実情です。一般的に、弁護士は経験がない手法を用いるより、慣れている破産手続を選びがちなのではないかと思います。

実際に経験すれば流れが分かり、私自身も、活用できる相談者には提案していきたいと考えています。各地で、経営者保証GL案件に携わる弁護士が少しずつ育っていけば、広がり期待できと思っています。

## 「行き詰まるかも…」と思ったら相談を

経営者は、自分で会社を何とかしたいとの思いが強く、個人で無理な借入れをして運転資金に充てるなど、ギリギリまで相談しないケースも珍しくありません。しかし、相談が早ければ早いほど、多くの選択肢を示せます。

協議会は「経営難に至る前の早い段階から相談できる場所」で、まずは収益力改善を支援して再生を助ける機関です。行き詰まりが予想された段階から活用することをお勧めします。

弁護士の方も、利用できそうな相談案件があれば、ぜひ協議会に声をかけてみてほしいです。経営者保証GLなどの「準則型私的整理」は文献が少なく、不安や抵抗を感じるものですが、協議会がサポートしてくれます。



JR帖佐駅近隣に新築した事務所(画像提供:岩井氏)

(※1)2013年、日本商工会議所と全国銀行協会による研究会が策定した、中小企業団体と金融機関団体の自主的・自律的な準則。会社の債務の連帯保証人となっている経営者が事業再生等に早期着手したことで「一定の経済合理性」が認められる場合、債権者は一定の生計費や自宅等を保証人に残すよう検討することが掲げられている。詳細は29ページ。

## 弁護士 岩井 作太氏

〈プロフィール〉

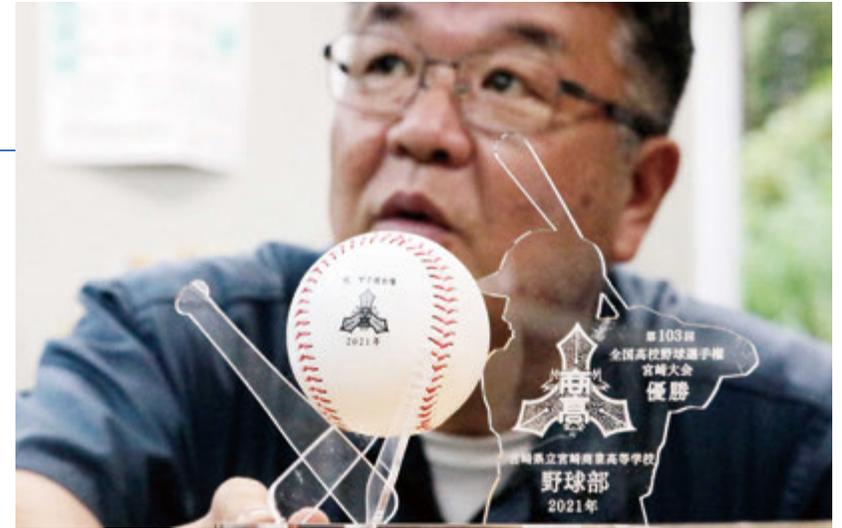
1982年生まれ。東京都出身。「自分一人考え、動かし、幅広い仕事ができる」と弁護士を志し、2009年、鹿児島県弁護士会に登録。鹿児島市の事務所勤務で経験を積み、2015年に独立して岩井法律事務所を開設。  
鹿児島県始良市東餅田2490-2。



## 株式会社 新生工業

### 経営の悩みは相談で克服 ワクワクする仕事に猛進

大手カメラメーカーの部品塗装などを手がける宮崎県木城町の新生工業は、経営難に陥ったものの、公的な相談窓口の活用で解決につなげ、成長軌道を描き始めています。創業20年の節目を前に新たな設備投資も検討している芥田恭典社長は「悩みを抱えている経営者は、様々な相談窓口に頼ってみてほしい」と話します。



近年はアクリルスタンドも手がける。「ワクワクするものづくりをしたい」と芥田社長

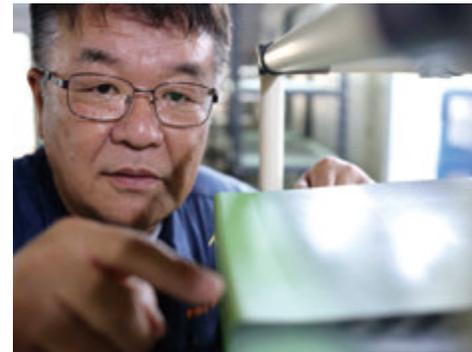
#### コロナ禍で協議会へ

私は元々、別の塗装会社の従業員でした。2005年12月、その勤務先が撤退を決めたカメラ部品関連の業務を受け継ぎ、仲間と3人で起業しました。

仕事の幅を広げながら会社を育ててきましたが、コロナ禍では、航空機関連部品の仕事がパツパツとなくなりました。「倒産すればお客さまに多大な迷惑をかける」と危機感を抱えて訪ねたのが、宮崎県中小企業活性化協議会(以下、協議会)です。

協議会の指南を受けて2021年9月、「経営改善計画策定支援(通称・405事業)<sup>(※1)</sup>」に申し込みました。地元の中小企業診断士の先生と一緒に戦略を練り、同年12月に3か年の経営改善計画書を策定。その過程での先生の分析は、まさに目からウロコが落ちるような“気づき”の連続でした。

#### 「社長が一人で」を見直し



丁寧な加工が評判

それまでは、経営に不安はあるものの、どこがどう問題なのかを明確に把握できていませんでした。先生と財務諸表の確認や社員からの聞き取りを進めると、会社運営の問題点があぶり出されました。

その一つが、売上高に対する粗利益率の低さでした。「利益が2%しかない。せめて10%は必要」。見積価格を見直そうと作った社員5人による委員会で、作業時間や原価などをふまえて適正な見積単価を算定すると、社長の私が一人で決めていた価格をかなり超えるものでした。

取引先に提示し、何とか受け入れてもらいましたが、「今までが安すぎた」と気づき、「社長の『牙城』を築いてはいけない」と反省しました。こうした取組を進め、粗利率は約20%にまで改善しています。

5S(整理、整頓、清掃、清潔、しつけ)を意識し、ホームページ(HP)やSNSでの情報発信も強化しました。

(※1) 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等を対象に、国の認定を受けた支援機関が経営改善計画の策定を支援し、取組を促す事業。所定の費用等の3分の2を、中小企業活性化協議会が負担する。詳細は26ページへ。

#### 宮崎県中小企業活性化協議会

統括責任者 四位 俊昭氏 / 統括責任者補佐 曾我部 弘一氏



技術力ある企業と実力ある専門家、金融機関が連携して、良い計画を策定・実行できました。製造業が少ない宮崎県において、成長する姿は他の企業の模範にもなり、今後の活躍が期待されます。

## 従業員に初の「決算手当」

計画開始前は、純利益が700万円の赤字で、累積赤字は3,000万円になっていました。しかし、2023年5月期には黒字転換し、2024年5月期では純利益が2,000万円の黒字に。累積赤字を解消し、会社を設立して以来、初めて税金を納付できました。



本社・工場

この決算ではもう一つ、うれしい“初”がありました。従業員への「決算手当」です。経営改善が進んだのは、利益を出そうと意識を変えて取り組んでくれた皆のおかげ。「社長、ありがとうございます」「みんな、がんばったー!」と喜ぶ姿を目にして、私自身が一番うれしかったですね。

振り返れば、コロナ禍は経営を立て直す契機になりました。政府の「ゼロゼロ融資(実質無利子・無担保融資)」を受けることができ、その資金で賄う間に改善を進められたからです。

## どんなときも笑顔で

当社が直面した困難は、コロナ禍が初めてではありません。2011年の東日本大震災とタイの洪水で大手メーカーが生産を停止した時も、経営が危ぶまれました。その際には、無料で経営相談ができる窓口で助言を得て、金融機関の特別融資を受けられました。

コロナ禍では、国が各県に設置しているよろず支援拠点や協議会を訪ね、難局を乗り切ることができました。心配事がある経営者の方々には、そうした悩みを聞いてくれる公的な支援機関や顧問先、専門家に相談してほしいと思います。行動すればきっと解決の糸口が見つかります。

社員は社長の顔を見ています。私自身が「何とかなるさ」と明るく皆を引っ張る気持ちになったとたん、何とかになりました。どんなときも笑顔でありたいと思います。

省みると、会社が苦しいときには利益率の低い仕事も受けがちですが、そういう時にこそ冷静な判断が求められます。また、経営者自らが現場に入ると日常業務に追われてしまいます。財務分析など全体を俯瞰する意識が大切です。

## 宮崎の「ものづくり王」へ!

改善には終わりがなく、当社も第2章を考えなくてはいけません。計画、実行、評価、改善というPDCAサイクルを継続し、「100年企業、100人の雇用、100億円の商い」へ礎を

築きたいです。先を読む目を養うため、宮崎県などが行う産業人材育成プログラム「ひなたMBA」に参加するなどしており、生涯、勉強を続けたいと思っています。

社員が生き生きと働く、人に優しい経営で、さらに事業の幅を広げ、ワクワクするような仕事をしていきます。新生工業に頼めば何でもできる、と言ってもらえる宮崎の「ものづくり王」になりたいです。



金属製品の刻印も手掛ける

## 代表取締役 芥田 恭典氏

〈新生工業〉

2005年12月設立。従業員は24人。カメラ部品を中心に塗装や印刷、色入れなどを担う。人柄を前面に出した社長の営業も強み。2020年に宮崎県未来成長企業、2024年に宮崎県立地企業、木城町立地企業の認定を受けた。  
宮崎県児湯郡木城町大字川原溜水1622-1。

詳しくはこちら



## 有限会社 茂木一まる香本家

### ピンチをチャンスに変えて 地域を明るく照らす灯台に

「一〇香<sup>いっごっこう</sup>」などの銘菓で知られる長崎市の菓子店「茂木一まる香本家<sup>いちごう</sup>」は、コロナ禍のピンチをチャンスに変えて経営改善を進めています。榎玉三社長と榎倫子専務は「ずっと育ててもらったこの地域で、『灯台』のような明るい存在であり続けたい」と、菓子作りで成り立ってきた会社の中に「経営」の意識を植え付け、浸透させたいと取り組んでいます。



夫婦二人三脚で経営改善に取り組む榎玉三社長(左)と倫子専務

#### コロナ禍で売り上げ激減

180年の歴史を刻んできた老舗菓子店。創業当時から受け継いでいる「一〇香」と、地元特産のピワを使って1979年に発売した「茂木ピワゼリー」が特に人気で、県内外に多くのファンがいます。

経営を引き継いだのは2014年。先代・榎<sup>たかし</sup>氏は茂木ピワゼリーをはじめ、多彩な商品を生み出してきた菓子職人。百貨店や県内の菓子関係者からも頼りにされ、非常に大きな存在でした。

私たちが継いだ後、時代に合わせた会社運営など経営面での助言を求め、東長崎商工会や長崎県よろず支援拠点(以下、よろず)に相談しました。そこで親身になって話を聞いてくれる中小企業診断士の先生に出会うことができました。

しかし、コロナ禍で大きな影響を受けました。移動制限で観光客が途絶え、店舗も時短営業を余儀なくされたうえ、都市圏での催事は中止されました。菓子類の売り上げは激減し、よろずで資金繰りの不安を打ち明けると、長崎県中小企業活性化協議会(以下、協議会)を紹介されました。

#### 長崎県中小企業活性化協議会

統括責任者 坂井 朋夫氏 / 統括責任者補佐 松尾 忠浩氏



良いことも悪いこともオープンにして、夫婦で各金融機関を毎月訪問されるなど、真摯な姿勢で経営改善に取り組まれているのが印象的です。改善施策について丁寧に協議した上で、金融機関に再生資金を融資していただいた好事例でもあります。

協議会も本気で議論し、金融機関と目線を合わせながら「本来あるべき再生支援」を体現できたと思います。協議会の卒業(リスケ支援の終わり)も目前です。灯台の明かりがいつまでも輝くことを祈念します。

#### 店舗集約とシフト見直し

2020年5月、初めて協議会を訪ねました。「新型コロナウイルス特例リスクスケジュール支援<sup>(※1)</sup>」を受けることになり、改善計画を一緒に考えてもらいました。

協議会と方向性を話し合う中で、担当者から、もしも窮境を脱することができなかった場合の選択肢の一つとして、事業譲渡の話が出たときは、涙が出ました。代々受け継いできた店のレシピは譲り渡せません。「なすべきことをやっていく。全力で改善を進める」と改めて決意を固めました。

改善策を練る中で、協議会からは「売り上げだけではな



長崎市茂木町にある本店

く、(利益が着実に出る)濃い仕事をしましょう」「従業員さんにも時には厳しいことを言うことが必要」といった丁寧な助言をもらいました。

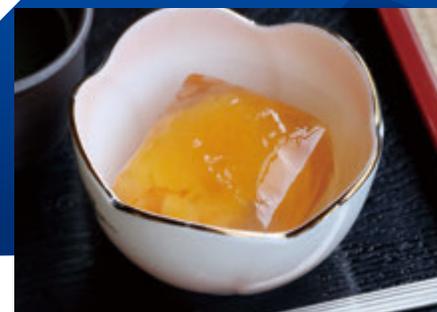
多店舗展開していた店の集約などで運営コストを抑える改善計画をまとめましたが、既存店を撤退するにも資金が必要です。協議会の同席のもと、改善計画を金融機関に説明し、融資を受けることができました。そのおかげで2021~22年、長崎市内3か所にあった店舗を本店のみに集約し、閉鎖対象の店舗にあったゼリー工場は、本店内に移しました。

(※1) コロナ禍で業況が悪化した事業者の当面の資金繰りを確保するための国の施策。協議会が主要債権者(金融機関)の支援姿勢を確認した上で、リスクを要請する。希望者に対してはコロナ終息後の事業再生まで支援する。

当社の経営理念は「地域と共に」。これからも茂木に根を張り、人を呼び込んで、地域を明るく照らす灯台であり続けたいです。



一〇香



茂木ビワゼリー

## 「見える化」でコスト減



本店では菓子作りの様子を見ることもできる

運営面での改善も進めました。コロナ禍で従業員同士の接触を減らすためシフト制の交代勤務を導入し、ゼリー工場の移転によって各部門の作業密度や所要時間の「見える化」が進みました。店舗集約に伴う業務内容の変更等もあり、従業員一人ひとりに改善計画を説明して、理解を求めました。

店舗集約など一連の見直しによって運営コストが減り、会社の経営は黒字に転換しました。2024年2月期の決算では、新規の借入れをせずに設備投資を行い、最終利益を計上できました。

## 感謝の思いを胸に邁進

皆さんに助けをいただいたおかげだと、本当に感謝しています。協議会からは「そろそろ(支援の)卒業を…」と言われていますが、まだまだ勉強中です。今後10年間の経営計画を策定中で、もっと足腰の強い、持続的な会社づくりを目指します。

新商品の開発も進めています。2023年に本格発売したビワのジュース「びわの水滴」は、実が小さかったり、傷があったりして、ゼリーに用いるのが難しいビワを活用できないかと考える中で生まれました。各地のビワの有効利用に役立てるのなら、喜んで製法をお伝えしたいと思っています。

本店には、遠方からの観光客のほか、今はない二つの店を利用していたという地元のお客様がわざわざ訪ねてきてくれます。

代表取締役社長 **榎 玉三氏**  
専務取締役 **榎 倫子氏**

〈茂木一まる香本家〉

1844年創業。榎倫子専務は6代目・巍氏の次女。一口食べると香ばしい味、として名付けられた「一〇香」と、旬の短い名産のビワを過年で味わってほしいと誕生した「茂木ビワゼリー」は、それぞれ販売数が年間40万個を超える人気商品。本店では長年、一〇香づくりの体験会を開くなど、地域との交流も大切にしている。  
長崎市茂木町1805。

[詳しくはこちら](#)



## ラーメン店経営 A社

### 協議会の“伴走”で安心 コロナ禍の苦境からV字回復

ラーメン激戦区の九州で長年にわたり支持されているA社は、コロナ禍で急速に経営状況が悪化し、中小企業活性化協議会(以下、協議会)に相談しました。協議会の支援のもと経営改善計画を着実に進め、コロナ禍の影響が和らいだこともあり業績は急回復。「協議会に相談していなかったら、会社はなくなっていたかもしれない」と話す社長に、協議会と歩んだ事業再生の道のりを振り返ってもらいました。

#### 「全然知らなかった」協議会へ

インバウンド(訪日外国人客)の増加なども追い風に、新店をオープンさせた直後でした。思いもしない新型コロナウイルスが猛威をふるいました。

2020年、新型コロナの感染拡大で来店客は激減し、営業時間の短縮も余儀なくされます。店舗数が増えたのに売り上げは伸びないまま、新規出店に伴う人件費や家賃の負担が重くのしかかりました。

メインバンクの支店長が「最大限の支援をします」と親身になってくれ、国のゼロゼロ融資(実質無利子・無担保融資)も活用しましたが、コロナ禍の出口は一向に見えません。赤字解消の見通しが立たず、危機感を募らせていたとき、メインバンクに紹介されたのが協議会でした。

協議会のことは何も知りませんでした。支援内容などを紹介するパンフレットに目を通し、税理士に尋ねてみると「知人もお世話になっているようです。(利用するのは)良いと思いますよ」と勧められて、2020年秋、初めて協議会の担当者と面会しました。

#### 寄り添った対応に安堵

最初に会ったのは社内の一室です。やって来られた2人の担当者のうち1人は、金融機関出身でラーメン好き。財務から商品まで様々な質問を受け、ズバズバ意見を言われました。同業他社がつまずいた事例にも詳しく、さすがは事業再生のプロだと驚きました。

協議会はすぐ、改善計画策定を支援する2次対応への移行を決定。計画づくりなどをサポートする外



部専門家として、私と同じ高校出身の中小企業診断士を紹介されました。「同窓生で話しやすいのでは」という担当者の気遣いに、「親身になって当社のことを考えてくれているんだ」と胸が熱くなりました。

診断士は2、3か月かけて事業・財務内容を調査・分析するデューデリジェンス(以下、デューデリ)を実施。コロナ禍で対面の機会に限られるなか、インターネットを通じて過去10年分の財務状況や営業、人事などの資料を提出。従業員との面談も行っていただきました。

まとめられたデューデリ資料は厚さが2センチほど。店の面積や売り上げなどの現況はもちろん、「地元客の比率を高める」「価格の見直しを進める」といった改善点も挙げられていました。

デューデリをふまえ、外部専門家や協議会と相談しながら経営改善計画を策定しました。調理施設の稼働率や商品原価の見直し、通信販売の強化など、取り組むべき課題として48項目のアクションプランを明記。各金融機関には返済計画の見直し(リスク)を要請し、フリーキャッシュフロー<sup>(※1)</sup>の8割を借入額に応じた比率で返済する内容の3か年計画でした。

(※1) 企業が自由に使える手元資金。本来の営業活動から得られた金額(営業キャッシュフロー)から、事業の維持に必要な投資額(投資キャッシュフロー)を差し引いて算出する。

#### ドラマとは違う「債権者会議」

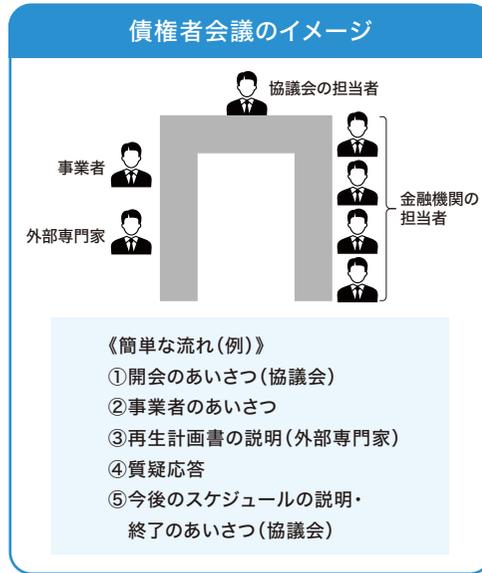
各金融機関にリスクへの同意を得るため、協議会が開いたのが債権者会議です。

もちろん経験はなく、かつて見たテレビドラマの印象から「金融機関に質問攻めにされる」という

メージしかありません。開催前は本当に憂鬱でした。

しかし、実際は違っていました。取引のある金融機関に協議会に集ってもらい、協議会の担当者による司会で、会議は落ち着いた雰囲気で行って進んでいきました。

2021年2月の初回では、協議会の担当者に続いて私があいさつし、中小企業診断士がデューデリの内容を報告。2か月後の会議で、診断士が経営改善計画を説明しました。質疑応答では、経営理念やこれから目指す姿を問われましたが、和やかな空気にホッとしました。協議会の担当者が、同意書の提出期限を提示して、会議は終了しました。同年5月にリスクが決定し、経営改善計画もスタートしました。



き、1年早く「卒業」することに。2024年2月には金融正常化に向けて合実計画<sup>(※2)</sup>を策定することができました。

(※2)「合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画」。この計画があれば、金融機関が債務者区分で有利な判断をすることができ、金融支援を受けやすくなるなどのメリットがある。

## 「良い勉強」と言えるまでに

コロナ禍で赤字解消のめどが立たなかった頃は、事業継続を断念しかけたこともありました。今では、各店の客足が持ち直し、拡張した店舗では売り上げが当初目標を大きく上回っています。新型コロナの拡大期には、周囲から「(出店直後で)運が悪い」と心配されたものですが、今では「社長は(運を)持ってますね」と言われます。

振り返ると、コロナ禍で「良い勉強」をさせていただきました。これからも何があるか分かりません。もっと足腰の強い会社にしていかなければ、と考えています。

店舗網拡大も頭の中にはありますが、それを堅実にやっていける会社でありたい。また、従業員それぞれがお客さまのためにベストを尽くせる会社になりたいです。

## 協議会活用のススメ

協議会の支援を受けて本当に良かったです。金融機関へのリスク要請や、そのほかの取引先への協力依頼も、協議会の後押しで進めることができました。自分一人では判断しづらいものですが、相談してみると、金融機関も関係先もそれぞれ話を聞いていただけました。

また、協議会は助言して終わりではなく、「どうでしたか?」と聞いてくれ、伴走してもらっているような安心感があります。

協議会は会社の「病院」のような存在だと思います。病気の会社を治療してくれるところです。苦境に悩む経営者には、風邪を引いたら近くの病院にかかるように、気軽に相談していただくことを勧めたいです。



※掲載のイラストは全てイメージです。

## 経営状況の共有で社内一体感

計画を進めるにあたり、従業員には財務内容をオープンにし、理解を得よう努めました。

年1回の従業員向け経営発表会では、売り上げ報告だけでなく、利益面も説明するようにしました。初めてリアルな赤字額を示した際は、皆、シーンとしましたが、従業員は会社再生のために頑張ってくれ、社内の一体感が増しました。

部門ごとの責任者は給与体系を見直し、業績連動制にしたことで、モチベーションの向上につながりました。コロナ禍で「資金繰り予定表」を毎月、作成するようになり、利益に対する幹部の意識も高まりました。

コロナ禍直前の新店オープンという逆風でしたが、求人でも苦戦が続く飲食業界にあって、ようやく迎え入れた人材を手放したくはありませんでした。雇用調整助成金や時短協力金、従業員を他社に出向させることで受給できる産業雇用安定助成金などを活用。一部の自主退職はありましたが、雇用を維持することができました。

## アクションプランで好転

人材も店舗も維持でき、アクションプランにより損益分岐点が改善したため、コロナ禍が一服した2023年頃から、客足の回復とともに財務状況は一気に好転しました。

経営改善計画は2022～24年度の3か年計画でしたが、計画を大きく超える収益を上げることがで

# 収益力改善支援

中小企業活性化協議会が、収益力低下、借入金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。

## 支援の狙い

### ◆ このような問題に困っていませんか？

急激な環境変化等への対応が困難で、多くの中小企業が、売上高の減少や借入金の増大に直面しています。こうした中小企業の皆様は、今後収益力改善に向けた取組をどのように進めていくか悩みを抱えているかと思います。

## 支援の概要

### ◆ 収益力低下、借入金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。

## 支援の対象となる中小企業

本支援は、収益力低下、借入金増加のおそれのある中小企業をはじめとした、幅広い中小企業者を対象としています。

### 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、留意事項は中小企業庁ホームページ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。

【最新の情報は】 ●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。

## 支援の狙い

### ◆ このような問題に困っていませんか？

収益力の低下や増大する借入金によって、財務内容や資金繰りの悪化等が生じており、経営困難な状況にあるとき、事業再生に向けた取組を進めていきたいと思う一方で、何から始めればよいのか分からないというお悩みもあると思います。

## 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との間に立って、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※〉
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左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クジュール計画の策定も支援します。

## 支援の対象となる中小企業

本支援は、収益性のある事業はあるものの、財務上の問題がある中小企業を対象としています。

【最新の情報は】 ●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。

## 支援の狙い

### ◆ このような問題に困っていませんか？

「収益力の改善や事業再生に取り組んでいるものの、達成が困難で、どうすればよいか悩んでいる。」

「業況が厳しく、事業の手じまいを検討している。」

「資金繰りや業況が極めて厳しく、倒産するのではないかと悩みを抱えている。」

「すでに会社は廃業または倒産しており(またはしそうであり)、保証債務をどうやって整理すればいいか悩んでいる。」

といった経営者等や保証人の方を対象に、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 ⇒ 破産せずに済み、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。

## 支援の対象となる中小企業

● 収益力の改善や事業再生等が極めて困難な中小企業

● そのような企業の保証債務に悩む経営者・保証人

※個人事業主の方をご相談いただけます。

※なお、企業がすでに民事再生や破産の申し立てをした場合、企業自体は支援の対象になりませんが、保証人が保証債務の整理について相談することは可能です。

【最新の情報は】 ●再チャレンジ支援 <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/03.html>



## 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

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

<b>進捗・取組状況の確認</b> 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。	<b>対応策の検討</b> 計画と実績に差異がある場合の対応策の検討。	<b>金融機関等への報告</b> 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)	

## 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。

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)	

#### 【最新の情報は】

#### ●早期経営改善計画策定支援

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/04.html>



2024年2月から民間金融機関による支援も対象となりました。  
◀詳細はこちら

#### 【最新の情報は】

#### ●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2022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・ポスコロ事業)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。

## 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

効果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を検討。

#### 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

【最新の情報は】 ● 実務指針

<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/index.html>



# 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2022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。

(2022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

### 〈第一部〉本ガイドラインの目的等

#### 目的① 基本的な考え方の提示

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。

#### 目的② 新たな手続(中小企業版私的整理手続)の策定

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

#### ① 平時における中小企業者と金融機関の対応

〈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。

#### ② 有事における中小企業者と金融機関の対応

〈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。

#### ③ 私的整理検討時の留意点

・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。

#### ④ 事業再生計画成立後のフォローアップ

〈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。

### 〈第三部〉中小企業の事業再生等のための私的整理手続

#### 再生型私的整理手続(※)

##### 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は求めず。

##### 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

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

【最新の情報は】 ● 中小企業の事業再生等に関するガイドライン <https://www.smrj.go.jp/supporter/revitalization/smejl/index.html>



# 経営者保証に関するガイドライン

「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2013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、ガイドラインに基づく保証債務整理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2022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、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

### 経営者保証に関するガイドライン(2013年12月)

- 個人保証契約時の対応(個人保証なく資金調達を希望する場合の要件等)に加え、保証債務の整理手続や、保証人の残存資産・弁済額の範囲を規定。
- 経営者保証に関するガイドラインに基づき債務整理を行った場合、**保証人は個人破産せず、信用情報登録機関に報告・登録されない。**



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(2022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」(全国銀行協会ホームページ) ⇒ <https://www.zenginkyo.or.jp/adr/sme/guideline/>

【最新の情報は】 ●経営者保証に関するガイドライン <https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/keieihosyou/#guideline>



# 九州・沖縄管内各県の中小企業活性化協議会

## 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



中小企業の  
事業・財務の  
課題解決を支援



中小企業活性化協議会

## 協議会事業の詳細動画を公開中!

収益力の低下に悩む経営者の心情を不安のタネに置き換えて、中小企業活性化協議会と一緒に伴走しながら経営改善を目指す。

早期相談の大切さや、具体的な支援策などを分かりやすく解説し、経営者が抱えていた不安のタネを元気な花に成長させていくストーリー。



ショートver



ロングver

