

収益力改善支援に関する実務指針

中小企業収益力改善支援研究会

2022年12月

目次

1.	はじめに	1
1.1.	本実務指針の狙い	1
1.2.	本実務指針の運用方針	1
2.	収益力改善支援の実務と着眼点	3
2.1.	支援ニーズの掘り起こし	3
2.1.1.	経営者自らの気づきの醸成	3
2.1.2.	支援者による気づきの提供	3
2.2.	支援者による相談対応	4
2.2.1.	経営者との対話と傾聴	4
2.2.2.	事業の理解	4
2.2.3.	他の支援者等との連携検討	5
2.3.	計画策定支援	6
2.3.1.	現状分析	6
2.3.2.	経営課題の明確化	8
2.3.3.	課題解決策の検討	9
2.3.4.	アクションプラン ^(※) の策定	10
2.3.5.	数値計画 ^(※) 策定	10
2.3.6.	資金繰りの検討	11
2.3.7.	金融支援内容の検討	12
3.	ガバナンス体制の整備支援の実務と着眼点	13
3.1.	支援に当たっての考え方	13
3.2.	ガバナンス体制の整備に係る計画策定支援	13
3.2.1.	現状把握	13
3.2.2.	課題明確化	15
3.2.3.	対応策の検討と事業者へのアドバイス	15
4.	伴走支援の実務と着眼点	17
4.1.	進捗確認	17
4.2.	取組状況の確認	17
4.3.	対応策の検討と事業者へのアドバイス	17
4.4.	報告支援	18
4.5.	計画の見直しとPDCAサイクルの構築	18
5.	おわりに	19
5.1.	本実務指針への対応での期待	19
5.2.	実務指針の見直し	19

1. はじめに

1.1. 本実務指針の狙い

昨今、中小企業は、新型コロナウイルス感染症の影響長期化、原材料価格の高騰、世界的なカーボンニュートラルやデジタル化の流れ、頻発する自然災害等、経営環境が激変する中、増大する債務に苦しむ中小企業の存在も指摘されている。

これらの中小企業が、財務内容の悪化や資金繰りの悪化等で経営が困難になり、自助努力だけでは事業の再生が難しい状況（本実務指針では、以下「再生フェーズ」という。）に陥る前段階での収益力改善に向けた取組が必要である。また、再生フェーズに陥った段階においても、本実務指針に沿った取組を進めることで、本源的な収益力を改善・回復・向上させることは重要である。

また、収益力改善の取組後の持続的・安定的な事業継続のみならず、思い切った事業展開等の前向き投資を行う上では、規律ある経営が重要であるため、ガバナンス体制の整備も促進していくことが重要である。

1.2. 本実務指針の運用方針

本実務指針は、下記の関係者が互いに収益力改善やガバナンス体制の整備に向けた取組を行う際に、経営者と支援者がこの実務指針を踏まえ、対話^(※)を通して、目線合わせや信頼関係の構築等につながることを目的としている。

《主な関係者と本実務指針における略記》

- | | |
|--------------------------------|--------|
| ○ 支援の対象となる中小企業 | ⇒ 事業者 |
| ○ 中小企業の経営者 | ⇒ 経営者 |
| ○ 土業やコンサル会社等の民間の支援事業者（金融機関を除く） | ⇒ 土業等 |
| ○ 金融機関（政府系金融機関を含む） | ⇒ 金融機関 |
| ○ 土業等及び金融機関 | ⇒ 支援者 |

事業者が収益力改善に向けた取組を行う上では、「早く対応していれば深刻な経営状況に陥らずに済んだのに」ということにならないよう、早い段階で質の高い支援を受けることが重要である。また、支援者は、既に支援の必要性を認識している事業者の他にも、潜在的に支援ニーズを有する事業者を掘り起こしていくことも重要である。本実務指針は、支援を必要とするより多くの事業者に対し、早い段階での適切な支援を届けていくため、活用されることを期待している。

また、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指す上では、ガバナンス体制の整備は重要な課題である。この課題を解決していくためには、事業者が金融機関を含めた取引先等との良好な信頼関係を構築し、取引先との関係強化や経営者保証解除等の各種取引条件の改善、円滑な事業承継、思い切った事業展開等に舵を切れるよう、規律ある経営体制を整備する必要がある。本実務指針では、ガバナンス体制の整備に取り組む上での考え方も整理している。

このため、収益力改善やガバナンス体制の整備を目的とする中小企業庁の「経営改善計画策定支援」（以下「405事業」という。）及び「早期経営改善計画策定支援」（以下「ポストコロ事業」という。）においては、本実務指針に沿って、認定経営革新等支援機関が支援を行うことを求めることとしている。

（※） 本実務指針に沿った経営取組を進めていく上では、その取組が、現場・実務担当者の認識や意見との齟齬が生じないように留意する必要がある。

そのため、経営者は、経営改善を進める上で不可欠な人材（キーパーソン）が同じ目線で経営改善に取り組んでいるか、また、支援者は、そうしたキーパーソンに経営者と一体となって取り組む姿勢が見られるかについて、常に目配せすることが望ましい。

2. 収益力改善支援の実務と着眼点

2.1. 支援ニーズの掘り起こし

2.1.1. 経営者自らの気づきの醸成

経営者は、日々の事業活動のなかで、その時々状況に応じた経営戦略や資金繰り等の判断を行っているが、経営を取り巻く環境は刻々と変化する中、第三者の視点を借りながら、発想の転換が必要となる場面もある。

他方、収益力改善に当たっては、経営者が「経営が危機的状況に陥るまで気がつけない」、「対応するための方策・取組の方法がわからない」といった支援ニーズが顕在化していないケースも多いとの指摘もある。

収益力改善に取り組むためには、まず、経営者自らが経営改善の必要性に気づき、取組の選択肢が多い、早い段階から取り組んでいくことが重要である。

また、経営者は、収益力改善の必要性に気づいた場合、自身で抱えることなく、適時適切に支援者に相談することは、経営者の責務の一つといえる。

経営者自らの気づきを醸成するため、例えば、「【別添1】経営者のための経営状況自己チェックリスト」^(※)を活用し、経営者と支援者が対話をするすることで、経営状況の自己診断を促進することが有用である。

(※) 本チェックリストの活用場面

- 経営者 : 自社の収益力改善の必要性を簡単に自己チェック。顧問税理士や取引金融機関をはじめ日常的にコミュニケーションする機会が多い支援者からの紹介を受けて、経営者が支援者と一緒にチェックするケースを主に想定。
- 支援者 : 収益力改善の必要性に経営者自ら気づいてもらうことを目的に、支援者から、対話のドアノックツールとして案内・活用。

2.1.2. 支援者による気づきの提供

早い段階で収益力改善に取り組む上では、特に、決算書等で随時経営状況を把握できる、顧問税理士や取引金融機関等の支援者の役割が重要である。これらの支援者においては、経営状況の変化を捉え、経営者と変化要因等をすり合わせる中で、経営者に経営改善の必要性について気づきを与えていく必要がある。

また、支援者は、収益力改善にできるだけ早く取り組むことが事業者にとって有益となることを念頭に、経営者に対して、事業者目線で働きかけていくことが重要である。

このため、例えば、「【別添2】支援者による経営状況チェックリスト」^(※)を経営者との対話のきっかけや、目線を合わせるツールとして活用することも有用である。

対話を通じて、事業者の経営状況を踏まえ、405事業やポストコロナ事業の活用を促すことも効果的である。

- (※) 本チェックリストの活用場面（全ての事業者に一律に対応を求めるものではない）
- 土業等 ：月次の顧問業務や経営相談時等に活用。
 - 金融機関 ：支援方針の検討時や融資審査、決算報告時等に活用。
 - その他の活用場面：信用保証協会での保証審査時やモニタリング時等の活用も有用。

2.2. 支援者による相談対応

2.2.1. 経営者との対話と傾聴

支援者は、収益力改善に資するという思いのもと、対話と傾聴を基本姿勢として、信頼関係を醸成していくことが望ましい。支援の全てのプロセスにおいて、経営者との共通の目線を持つためには、現地訪問等による対面での対話が必要である一方、タイムリーな支援を行うためには、電話等のオンラインによる対話も必要となることから、支援者は、状況に応じて、これらを使い分けることが重要である。

支援者は、経営者の話をしっかりと聞き（傾聴）、立場に共感を示しながら、問いかけや提案を通じて、経営者自らの想いを整理・具現化していく中で、経営者が「腹落ち」できる取組を共に模索していくことで、信頼感を十分に得ることが求められる。

そのため、支援者は、経営者自らの気づきに基づいて、動機付けしていくことが重要である。

厳しい環境変化に対応するためには、長期的なビジョンが必要であり、対話と傾聴を通して、経営者が思い描く「ありたい姿」や「将来像」を明確にし、その実現に向けた本質的な課題の抽出や中長期的視点での取組（内部管理体制や組織風土の改革等）についても、具体的に検討していくことが有用といえる。

ここでは、経営デザインシート^(※)を活用して、将来構想（目指す方向性）を見える化し、ビジョンやコンセプトの共有やコミュニケーションツールとして活用することも有用である。

支援者は、この対話と傾聴を通じて、一過性の取組にとどまらず、経営者自らが経営環境の変化を冷静に見極め、迅速果敢に対応・挑戦する「自己変革力」を身につけていく支援をしていくことが望ましい。

- (※) 経営デザインシート（平成 30 年 5 月に、内閣府知的財産戦略本部 検証・評価・企画委員会知財のビジネス価値評価検討タスクフォースが提案）

新しい価値を構想（デザイン）することを加速化するためのツールとして作成
(参照 URL : https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html)

2.2.2. 事業の理解

収益力改善に取り組む上で、経営者と支援者は、事業者の現状（経営者、事業、取り巻く環境・関係者、内部管理体制）について、相互に理解・共有していく必要がある。

《参考：ローカルベンチマークにおける 4 つの視点》

参照 URL : https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/

- 経営者 …経営理念・ビジョン、後継者の育成状況 等
- 事業 …事業者の強み・弱み、事業の仕組み、企業価値の源泉 等
- 事業者を取り巻く環境・関係者
 - …市場環境、競合他社、ステークホルダー（取引先、金融機関他）等
- 内部管理体制…組織体制、研究開発・商品開発の体制、人材育成等

支援者は、経営者と目線を合わせるために、少なくとも各業界の基礎的な知識や用語については理解が必要である^(※)。

支援者が、より事業を理解する上では、上記の視点で経営者と対話しながら、ビジネスモデル俯瞰図を作成し、事業の全体像を把握する必要がある。

また、中小企業白書（中小企業庁）や地域経済報告（日本銀行）等を活用しながら、情報を補完することも有用といえる。

(※) 金融機関においては、金融庁で検討している事業者支援に着手する際の業種別の着眼点も参考になる。

2.2.3. 他の支援者等との連携検討

経営者と支援者は、収益力改善を目指す上で必要な取組や考え方を整理する中で、幅広く連携先を検討していく必要がある。その際、メイン金融機関をハブとして、必要な連携先を検討していくことも有用である。

また、迅速かつ円滑な取組につなげていくため、連携する支援者等とは、なるべく早い段階（具体的な計画策定前等）から、情報共有や意見交換を行うことも有用である。

経営者や支援者のみで適切な連携先が判断しづらい場合等は、商工会議所・商工会や中小企業団体中央会、中小企業活性化協議会、よろず支援拠点等（中小企業支援機関^(※1)）に相談することも効果的である。特に、売上拡大のみならず、デジタル・DX、知的財産^(※2)、デザイン等、課題がより高度化・多様化する中で、適切な連携先を見出しづらい場合は、ワンストップ相談窓口としての「よろず支援拠点」に相談し、専門家からの助言を受けることに加えて、外部専門家等に橋渡ししてもらうことも重要である。このような環境を整備するため、既に、各都道府県の中小企業活性化協議会と信用保証協会が連携協定を締結しているが、加えて、中小企業活性化協議会とよろず支援拠点や信用保証協会の専門家派遣事業との連携も深めることが必要である。

また、支援者と中小企業支援機関は、相談案件の発生時に限らず、信頼関係の構築や共通の目線の醸成等に向け、日頃から互いに情報共有や連携を密に行うことが望ましい。

(※1) 収益力改善に向けたアクションプラン（後記2.3.4参照）を実行していく際、課題の解決手法が、例えば、デジタルやデザインといった専門的分野である場合に支援者のみでは対応が困難である可能性もある。その場合は、中小企業庁が実施している「中小企業119」^(注)等を活用し、専門家に事業現場に赴いてもらい、助言等を受けることも有用。

(注) 中小企業の経営に関わる課題に対応する各分野の専門家を派遣する事業

相談窓口は全国のよろず支援拠点又は地域プラットフォームの構成機関（商工会議所等）

詳細は右記URL参照：<https://chusho119.go.jp/>

(※2) 自社のアイデアや技術などの「知的財産」の側面から、中小企業が抱える様々な経営課題の解決を図る地域密着型の支援窓口として、特許庁が所管する独立行政法人工業所有権情報・研修館（INPIT）が47都道府県に設置する「知財総合支援窓口」の活用も有用。（参照URL：<https://chizai-portal.inpit.go.jp/>）

2.3. 計画策定支援

2.3.1. 現状分析

計画策定にあたり、会社基本情報、財務状況、商流、業務フロー、外部環境等、定性的・定量的な情報の両面について、ビジネスモデル俯瞰図やSWOT分析等を用いながら、網羅的に整理・分析し、事業者の特色・問題点等を抽出していく。その際、表面的に財務指標や商流を追うだけでなく、その背景についても把握する必要がある。

経営者が「当たり前」と思っている事項であっても、支援者の目からは強みや課題が見つかる可能性もあり、双方がより多くの情報を共有する中で、丁寧に各項目をチェックしていくことが重要である。

なお、405事業と比較すると、ポストコロナ事業については、その利用先は、事業規模が小さく、計画の策定等を経験したことがない事業者も多い。そのため、計画を策定していく上では、策定する目的や求められる内容の深度についても個別に考慮することが必要である。ポストコロナ事業は、経営を見直す契機とすることを主眼としており、上記のような網羅的な対応までは必要でない場合もあり、目的や状況、計画の実行可能性に応じた適切な対応を検討する必要がある。

また、ガバナンス体制の整備の支援に当たっても、収益力改善による財務基盤の強化は重要な課題であることから、丁寧に各項目をチェックしていくことが重要である。

具体的には、次のような着眼点に基づき、現状分析を行う。

① 会社基本情報の確認と分析

株主構成や役員構成、経営者年齢や経営理念といった基本情報等を確認・整理することで、経営体制の特色や問題点、事業継続に向けた課題等を検討する。

《主な項目と着眼点》

- 経営者年齢：事業承継や後継者の育成等は進んでいるか等（特に高齢の場合）
- 経営理念：計画の方向性やコンセプトを決めていく上での指針等
- 経営体制：各部門のキーパーソン等を整理し、計画実行に必要なアプローチを検討等

② 財務分析

過去の損益・経営管理指標等の適切性や変動状況と、その変動原因の確認、同業データとの比較等から、特色・問題点等を明確にする。その際、同業データとの比較等に当たっては、ローカルベンチマークの活用等も有用である。

併せて、資金繰りが適切に把握されているかを確認し、当面の資金繰りが問題なく行われることの蓋然性についても確認する必要がある。

借入金がある場合は、返済原資（債務償還力）、運転資金、借入金の弁済及び支払の優先を検討すべき資金（滞納税金等）を明らかにし、必要な対応について整理する必要がある。

《財務指標とチェックポイントの例》

ローカルベンチマークの財務分析では、売上増加率、自己資本比率に加え、下記指標を活用。

○営業利益率（売上高営業利益率^(※1)）

：本業における収支を確認、時系列で推移を分析することも有用

○営業運転資本回転期間^(※2)

：売上債権がどれくらいで回収できているかを確認、買掛債権回転期間と併せ、回収・支払条件の推移を分析することも有用

○労働生産性^(※3)

：どれくらい効率的に生産（サービス提供）ができているかを確認

○EBITDA 有利子負債倍率^(※4)：借入金現在の収益の何倍あるかで、債務償還力を確認

(※1) 売上高営業利益率(%) = 営業利益 ÷ 売上高

(※2) 営業運転資本回転期間(月) = { 売掛債権(売掛金+受取手形)+棚卸資産-買入債務(買掛金+支払手形) } ÷ 平均月商

(※3) 労働生産性(円) = 営業利益 ÷ 従業員数

(分子を付加価値額や生産量等、分母を労働時間等として計算することも有効)

(※4) EBITDA 有利子負債倍率(倍) = (借入金-現金・預金) ÷ (営業利益+減価償却費)

③商流の確認と分析

仕入先から販売先までの商品・サービス等の流れ、取引先（仕入・外注・販売先等）の概要と取引状況・取引条件や、業種特性を踏まえた売上構成要素（店舗別、平均単価・販売数量、人数、稼働率）の推移等を整理し、特色や問題点を明確にする。

その際、取引先別、店舗・部門別、商品別等の収支や、売掛金の回収条件等を明らかにし、その要因を確認・整理することも有用である。

また、事業者を取り巻く市場（原材料費、人件費、賃料の高騰等）は、常に変化しているため、提供する商品・サービス等が、適正な価格設定かについても確認する必要がある。

《主な項目とチェックポイント》

○取引先構成：リスクヘッジや取引の優位性の観点から分散は検討できないか 等

○部門別収支等：黒字部門の拡大、赤字部門の改善又は撤退は検討できないか 等

○回収条件等：運転資金を借入で賄っている場合は、回収期間短縮は検討できないか 等

④業務フローの確認と分析

自社の製造、サービス提供の業務フロー及び各工程の作業内容等を整理し、他社との差別化ポイントや強みの源（付加価値・競争力の源泉）、変動費・固定費の構成要素等について、業種特性も踏まえながら、伸ばすポイントや課題等を明確にする。

《確認・分析の手順と主なポイント》

○経営者は、こだわりや工夫等について、「当たり前のこと」という先入観を捨て、なるべく多くの事項を抽出して支援者と共有

- 支援者は、各工程の作業内容や業界共通の課題等を踏まえ、経営者に質問を投げかけつつ、考えを引き出す（経営者とは別の視点で、業務フローを評価することが望ましい。なお、製造業等においては、機械設備の生産性や性能の差が他社との競争力を左右する可能性もあるため、併せて確認する必要がある。）
- 抽出されたポイントは、その背景を含めて考察していくことも有用
- 業務分担表や業務フロー図等で可視化して、全体を把握することも有用

⑤外部環境の確認と分析

事業者が属する業界及び市場の動向等の外部環境^(※)を分析し、収益力改善の機会の発掘やリスク・課題への対応及び今後の見通し等について明確にする。

(※)市場の概要と動向等の確認に当たっては、内閣府・経済産業省が提供している地域経済分析システム（RESAS・V-RESAS）^(注)の活用も有用

(注)地域経済に関する様々なビッグデータ（産業の強み、人の流れ、人口動態等）を、地図やグラフで分かりやすく「見える化（可視化）」したシステム

詳細は右記URL参照：<https://resas.go.jp/#/13/13101>

《主な項目とチェックポイント》

- 市場動向：為替、原材料価格、流行、国内外の社会情勢等、事業者の経営に影響を与えるものについては、その影響度合いも踏まえた対応の検討 等
- 競争環境：競合他社の有無やシェア、商品・サービスの優位性等を把握した上での営業戦略検討 等
- 金融機関取引：メイン金融機関の支援体制等を踏まえた対応の検討 等
- 関係者等：取引先・顧客や外部協力者（資材の共同調達先、販売協力先等）との関係性 等

⑥内部環境の確認と分析

上記以外にも、組織がどの程度整っているか（内部管理体制）や、それを支える従業員がどれだけ定着しているか等を分析し、収益力改善に必要な体制を整えていくための対応等について明確にする。

《主な項目とチェックポイント》

- 従業員の定着率：勤続年数が短い場合等は、給与水準を含めた対応の検討 等
- 品質管理・情報管理体制：事故やトラブルの未然防止に向けた情報の可視化の検討 等
- 人材育成：従業員の定着状況等も踏まえ、円滑な技術・ノウハウの承継も視野に検討 等
- 人材確保：採用状況等も踏まえ、必要な人材が確保できているかの検討 等
- リスク管理：事業継続（BCP）やコンプライアンスの観点を含めたリスク管理の検討

2.3.2. 経営課題の明確化

現状分析で把握した特色・問題点等について、その原因と今後の見通し等について検討し、問題点の除去、収益力改善等に向けて対応すべき経営課題を明らかにしていく。

ここでは、経営者自身が納得した取組を自らの意思で行うことが重要であり、支援者は、経営者が思い描く「ありたい姿」、「将来像」（『2.2.1 経営者との対話と傾聴』参照）

についても配慮しながら、動機付けていくことが重要である。

また、事業者が抱える経営課題には、カーボンニュートラルやデジタル化社会への対応等、中長期的に取り組むべきものもあり、時間軸も念頭に置き、優先順位を整理していくことも重要である。

このため、経営者と支援者は、なるべく多くの情報を共有した上で、本質的な課題解決に向け、収益力改善の目的を明確にしていくことも重要である。

《検討が不十分な事例》

- ・ 飲食業・宿泊業の減収の課題を「コロナ禍で来店客が少ないこと」とのみ抽出
⇒ コロナ禍でどう経営努力をして、何が足りなかったのか、サービスの内容、初動やアプローチに問題はなかったのか等、具体的な課題抽出が必要
- ・ 建設業の減益の経営課題を「資材価格や運送コストの高騰の影響」とのみ抽出
⇒ 為替、原材料費、原油価格等、市場は常に動くものであり、リスクのヘッジ状況、価格設定の妥当性等の具体的な課題抽出が必要
また、人材不足が課題となる事業者も多く想定され、人材確保や育成の課題に加え、ITの導入や現場作業の高度化等の状況についても課題抽出が必要

2.3.3. 課題解決策の検討

以下の着眼点を参考に、効果的かつ実行可能性の高い解決策を検討する。

- ① 経営課題に対して、商流や業務フローの見直しを含め、外部環境や事業者の持つ強み・弱み等を踏まえた解決策を検討する。ここでは、事業を取り巻く環境が、どのように変化するか、何がビジネスチャンス・リスクになり得るかも含めて検討することも有用である。
- ② 時間や資源（ヒト・モノ・カネ）は限られることから、経営課題が複数ある場合は、取り組むべき優先順位及び実施スケジュール、資源の配分等について、取組が中途半端にならないよう検討する。ここでは、知的財産等の無形資産も考慮の上、検討することも有用である。
- ③ 解決策を実行していく上では、担当者及び管理責任者の明確化、実行状況を確認する会議の開催等の体制整備が効果的であるため、業務フローを含めて、組織体制（キーパーソン、指揮命令系統等）について確認する。組織体制が不十分な場合は、見直し等を検討する。

《検討が不十分な事例》

- ・ 飲食業の売上増加策として「魅力的なメニューの開発」
⇒ どのようなターゲットを設定し、どのようなコンセプトの商品を開発し、どの程度の売上を見込むのか等、具体的な改善策が必要
- ・ 卸売業の利益率改善策として「事務所経費の削減・運送の効率化」
⇒ どの経費（電気代、家賃等）を削減し、どのような手段（外注、発送ルート、配達頻度等）で効率化するのか等、具体的な改善策が必要

2.3.4. アクションプラン^(※)の策定

計画は、策定することが目的ではなく、実行することで初めて真価を発揮する。改善策を実行するのは、支援者や経営者ではなく、事業者の担当者であり、担当者が行動できるアクションプランの策定とその周知が必要となる。

そのため、以下の着眼点を参考に、実行性の高いアクションプランを検討する。

(※) 課題を解決していくために実施する具体的な行動を示した計画

- ①必要に応じて現場担当者の意見を踏まえながら、経営者と担当者が「腹落ち」するものを検討する。
- ②実施責任者（主担当）、取組内容、取組方法、スケジュールについて、具体的かつ実行可能な取組を検討し、取組状況が確認可能な目標水準等を設定する。また、目標水準や達成手段等については、根拠を示すことで「腹落ち」につなげる。
- ③各取組項目の実施によって、どれだけ収益（又は経営管理指標等）の改善につながるかを数値化する。また、目的を明確化し、経営者・担当者の動機付けにつなげる。
- ④計画策定後は、組織的に実行し、取組状況等に基づいたPDCAを行っていくことが重要であり、経営者と支援者が取組状況を共有できるよう、モニタリング実施スケジュールを策定する。

《検討が不十分な事例》

- ・小売業で「商品をPRして3年後の売上を10%増加」とだけ記載
⇒どの商品を、どのような消費者を対象に、何を訴求点として、どのような手段を実施するのかといった具体的に行動できるレベルでの検討が必要
- ・製造業で「仕入・販売の価格交渉をして営業利益率を3%改善」とだけ記載
⇒誰に対し、何を交渉材料に、どのようなスケジュールで行うのか、何から着手するのかといった具体的な検討が必要
- ・商流や業務フローの見直しによる収益改善策を具体化させる際、実現可能性と取組の優先順位を整理せず提示
⇒課題に対する解決策やアクションが明確であっても、経営者の特性を把握しながらその実行可能性を意識することが必要

2.3.5. 数値計画^(※)策定

計画の実現可能性を高めるためには、アクションプランの実行を踏まえた今後の見通しを数値化する必要があり、以下の着眼点を参考に、数値計画を策定する。

策定に当たって、市場等の変動要因については、事業者にとって不利な状況となることも考慮に入れた上で、検討する必要がある。

(※) アクションプラン等を実施した結果としての事業見通しを数値化したもの

- ①売上高は業種業態に応じて、部門別・地域別・得意先別・店舗別・製品別等適切なセグメント別に過去の実績推移をベースに、変動要因も考慮に入れた上で、アクシ

- アクションプランを踏まえた今後の見通し等を数値化して計画を策定する。
- ②売上高は金額ベースだけでなく、単価と数量等の構成要素に分解して、過去の実績推移を確認の上、今後の見通し等を検討する。
 - ③原価・費用項目については、変動費の場合は変動比率、固定費の場合は金額について、過去の実績推移をベースに、変動要因も考慮に入れた上で、アクションプランを踏まえた今後の見通しを数値化して計画を策定する。
 - ④計画年度ごとに大きな変動がある場合は、その具体的な根拠を明示する。

なお、計画策定の目的（ポストコロナ事業等）や事業者の規模等の事情により、①～④の取組を行うことが困難な場合や過大な対応となる場合は、少なくとも次の⑤⑥を踏まえて、数値計画を策定する。

- ⑤損益計画は、過去の損益実績を踏まえて、アクションプラン実施による今後の事業の見通しを可能な限り数値化して策定する。
- ⑥計画年度ごとに大きな変動がある場合は、その具体的な根拠を明示する。

《検討が不十分な事例》

- ・建設業で、受注を一律の完成工事利益率を設定した数値計画
⇒発注元（公共／民間等）、工事内容、必要な重機類（所有／リース等）、外注の要否等によって利益率は変わるため、アクションプランに応じた丁寧な数値化が必要
- ・製造業で、増産を目指す際の経費として原材料費のみを計上した数値計画
⇒原材料以外の変動費（人件費、光熱費等）の考慮は必須であり、加えて、製造現場における事業者毎の事情（生産量で変動比率が変わる等）があることも念頭において数値化が必要

2.3.6. 資金繰りの検討

資金繰りの見通しの精度を上げ、突然の資金不足を回避するためには、事業者の入出金状況を分析して今後の資金収支を予想し、過不足が見込まれる場合は対策を講じる必要があるため、以下の着眼点を参考に、資金繰りを検討する。

- ①売掛金回収条件・買掛金支払条件を確認する。
- ②月次売上・仕入・外注の見込金額は、受注状況や季節性等を勘案する。
- ③税金や社会保険料の支払、借入金返済、設備投資・修繕予定等の支出を確認する。
- ④上記検討結果等を踏まえて月次の資金収支を計算し、資金不足が懸念される場合は対応策を検討する。

《検討が不十分な事例》

- ・運輸業で、毎月の入出金を横ばいとした上で、手元資金に余裕のない資金繰り
⇒業種に限らず実態に応じた季節性等も考慮が必要、また運送業は、ガソリン価格による経費のブレが大きいこと、回収と支払の期間のギャップが大きくなる傾向があること、事故や故障等の突発的な支出が多いことを勘案し、余裕を持った資金繰りの検討が必要

2.3.7. 金融支援内容の検討

金融支援を検討する際、経営者は、前項までの検討内容を踏まえ、自社の財務状況、経営状況（収支等）、キャッシュフロー状況及び金融支援が必要な理由を理解した上で、取引金融機関に報告・相談する必要がある。

経営者及び士業等は、借入金返済計画の実現可能性と、各金融機関の衡平性について留意の上、金融機関とできるだけ多くの情報を共有し、金融支援の必要性や返済計画等に理解を求めていくことが重要である。

金融機関においては、「金融支援の内容は事業者にとって有効なものか」、「計画は実行可能なものか」等の観点を踏まえ、支援の妥当性を判断する必要がある。

士業等は、「返済猶予」による支援が必要と判断する場合、安易に元金据置とせず、返済猶予が必要な理由も含めて検討の上、部分返済での対応可否についても検討する必要がある。また、返済を猶予することのみを目的とせず、「返済猶予中に本源的な収益力改善にどれだけ取り組めるか」、「事業の継続性はどうか」等についても検討していく必要がある。

3. ガバナンス体制の整備支援の実務と着眼点

3.1. 支援に当たっての考え方

事業者が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の向上を実現するためである。こうした成長と企業価値の向上を実現するためには、経営者が金融機関を含めた取引先等との良好な信頼関係を構築することが極めて重要である。

こうした信頼関係の構築では、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の「平時における中小企業者と金融機関の対応」や「経営者保証に関するガイドライン」の「主たる債務者及び保証人における対応」に示されているように、取引先等への情報開示等による経営の透明性確保が必要であり、事業者として最低限整備すべき項目である。その際、情報開示等の内容の適時性・適切性や正確性も重要であることから、これらを踏まえて経営者はガバナンス体制を検討する必要がある。

経営者は、正しい経営判断をし、経営の透明性を確保する観点から、経営状況（資産負債の状況、事業計画とその進捗状況等）について、信頼性の高い情報を開示・説明することが重要である。その際、支援者からのアドバイスを基に、情報開示する内容の精査、見直しを行い、正確性を高めていくことも重要である。また、健全な経営を行うためには、事業用資産の経営者個人の所有解消や事業者から経営者への貸付等による資金の流出の防止など事業者の資産と経営者の資産・家計を適切に分別・管理することが望ましい。

併せて、ローカルベンチマークに位置付けられている「内部管理体制」を構築することも企業の成長やその価値を向上していくためには必要である。

この間、体制面の整備と並行し、収益力改善による財務基盤の強化に取り組むこと（『2.3.1 現状分析』、『2.3.5 数値計画策定』を参照）で企業経営の安定性を確保する必要がある。

これらの取組の進捗状況は、計画の策定後の取組状況の報告で支援者が確認することはもちろん、経営者が支援者との意見交換等を参考に、PDCAサイクルを回すことで、常に経営環境の変化に対応していくことを意識して整備し、それを維持していくことが肝要である。

3.2. ガバナンス体制の整備に係る計画策定支援

3.2.1. 現状把握

具体的な計画策定にあたり、支援者は取引先等への情報開示等による経営の透明性確保、情報開示等の内容の正確性、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や収益力改善による財務基盤の強化など定性的・定量的な情報の両面について、経営者から説明を受け、各種財務諸表等の資料を閲覧する。支援者は、経営者からの説明と資料との整合性に留意しつつ不明点等を経営者に確認することで対話を深めるほか、経営者の資質（誠実さ、経営努力、計画性等）を理解することで現状を把握する。

この際、経営者が思い描く「ありたい姿」や「将来像」（『2.2.1 経営者との対話と傾聴』参照）を確認し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指せるよう、事業規模に見合った組織体制面の整備や財務基盤の強化に取り組むことが重要であり、支援者はこれらに留意して支援する必要がある。

具体的には、次のような着眼点に基づき、分析を行う。

（１）経営の透明性確保

① 取引金融機関等への情報開示や経営者とのコミュニケーション

事業者が作成している決算書や各勘定明細（資産・負債明細、売上原価・販管費明細等）、確定申告等の税務関係書類、試算表、資金繰り表等といった資料の種類や作成頻度を確認する。情報開示が適時適切に行われているかを、報告頻度、報告先、報告内容等で確認し、経営の透明性確保に係る課題点を抽出していく。この際、必要なタイミング又は定期的に経営状況等が経営者から確認できるなど、経営者と支援者とのコミュニケーションに支障がないことを確認することが望ましい。

《主な項目とチェックポイント》

- 決算書、各勘定明細： 必要な資料が少なくとも直近3年分あるか 等
- 税務関係書類： 書類の税務署受領印（電子申告の場合、受付通知）の確認 等
- 試算表、資金繰り表： 支援者から求められた際に提供できる体制となっているか 等

② 情報開示等の内容の正確性

支援者は、事業者が作成している資料の内容の正確性に問題がないかを確認し、課題点を抽出していくことが重要である。例えば、各勘定明細の項目の粒度が適切か（「その他」が過大で詳細が分からないようになっていないか）や、直近3年分の項目の抽出、比較を行った結果、計数の内容やその変動に不自然な点がないかなどを確認する。

（２）事業者と経営者の資産等の分別管理

支援者は、事業者の情報開示等の内容の正確性が一定程度確保された段階で、事業者の業務、経理、資産所有等に関し、事業者と経営者との間の関係の明確な区分・分離の状況や資金のやり取りの内容を確認する。この際、事業者の規模や経営者が思い描く「ありたい姿」や「将来像」（『2.2.1 経営者との対話と傾聴』を参照）を勘案することが重要である。

《主な項目とチェックポイント》

- 資産所有等の区分・分離： 例えば、経営者が事業者の事業活動に必要な本社・工場・営業車等の資産を有している場合、適正な賃料が支払われているかを確認する。
- 事業者と経営者の資金のやり取り： 事業者の規模等にかかわらず、事業者から経営者への事業上の必要が認められない資金流用（貸付金、未収入金、仮払金等）がないかを確認する。事業規模が大きい先や経営者が企業規模の拡大等を目指していく先は事

業者の経営者からの借入金等のやり取りを解消するよう取り組んでいくことが望ましい。

また、役員報酬については、事業者の業況が継続的に悪化し、借入金の返済に影響が及ぶ場合には、経営者が自らの報酬を減額する等の対応を行う方針にあるかを確認する。

(3) 内部管理体制の構築

ローカルベンチマークを参考に、組織管理体制（外部の意見を取り入れる組織運営体制となっているか）、品質管理・情報管理体制（リスクに十分対応できる品質管理・情報管理体制を構築できているか）、事業計画・経営計画の有無（目標の進捗管理はできているか、目標を達成するための具体的な活動が決められているか）、従業員との共有状況（経営理念を踏まえた経営目標が設定され、従業員に浸透しているか）、社内会議の実施状況（会議は次の改善や改革につながっているか）、事業継続計画（BCP）対応状況（事業の存続に影響する事象（自然災害等）が起こった場合の対策は講じられているか）などを支援者は経営者と対話しつつ確認し、必要な改善を促す必要がある。

3.2.2. 課題明確化

現状分析で把握した課題点について、その原因と今後の対応等について検討し、事業者のガバナンス体制の整備に向けて対応すべき課題を明確化する。

ここでは、経営者自身が納得した取組を自らの意思で行うことが重要であり、支援者は、経営者が思い描く「ありたい姿」、「将来像」（『2.2.1 経営者との対話と傾聴』参照）を確認し、それに見合った課題を設定しつつ、適切に動機付けしていくことが重要である。

このため、経営者と支援者は、なるべく多くの情報を共有した上で、経営者にとっての本質的な課題解決に向けて、ガバナンス体制の整備の目的を明確にしていくことも重要である。

《検討が不十分な事例》

- ・法人のみの資産・収益力で借入返済が難しい「財務基盤の強化」の課題点の原因を収益力のみに着目
⇒収益力だけでなく、そもそも借入金事業規模に対して過大でないか、資金用途を確認した上で、余剰な借入金がないかを確認することが必要

3.2.3. 対応策の検討と事業者へのアドバイス

経営者及び支援者は、以下の着眼点や『2.3.3 課題解決策の検討』を参考に、効果的かつ実行性の高い解決策を検討する。また、計画の実施中に、経営者等と支援者との意見交換を通じてガバナンス体制の整備状況を把握するとともに、経営者が課題解決に向けて自らの意思で取り組むよう動機付けすることが重要である。

- ① 明確化された課題に対して、例えば、法人と経営者の間の資金の流れを整理する等の経営の見える化を含めて解決策を検討する。
- ② 時間や資源（ヒト・モノ・カネ）は限られることから、課題が複数ある場合は、取り組むべき優先順位及び実施スケジュール、担当者の明確化等の実施体制も併せて整理することで、必要不可欠な取組が中途半端にならないよう検討する。
- ③ 経営者が納得し、能動的なアクションにつなげていくため、対応策の具体化は経営者と摺り合わせながら策定する。
- ④ 計画の実施中は、経営者と支援者との意見交換に加え、「【別添3】ガバナンス体制の整備に関するチェックシート」を用いた達成状況の確認や他社の事例等を踏まえたアドバイスができる各都道府県の中小企業活性化協議会との意見交換を併せて行うことも有用である。

《検討が不十分な事例》

- ・ 事業上の必要が認められない事業者から経営者への貸付金の解消計画を策定することのみで法人と経営者との関係の明確な区分・分離が達成したと評価
⇒ 貸付金の資金用途等を確認することで、事業上の必要が認められない資金が流出した要因を把握し、根本的な原因の解消に向けた意見交換を行うことが必要

4. 伴走支援の実務と着眼点

4.1. 進捗確認

収益力改善支援における伴走支援に関しては、まず、数値計画と実績の差異状況を定量的に確認する。

その際、数値の増減の大きさだけでなく、売上高増加率や営業利益率、労働生産性、営業運転資本回転期間等の指標を活用しながら、経営状況の変化に着目することも重要である。

ここでは、数値計画を達成するか否かにかかわらず、その実績となった背景や要因といった定性的な情報も含めて進捗を確認し、見通しと比較してどうであったか等についても、経営者と支援者とですり合わせていくことも有用である。

ガバナンス体制の整備については、ガバナンス体制の整備に係る計画の達成状況を経営者等と確認するとともに、各都道府県の中小企業活性化協議会との意見交換等、多角的な確認を行うことも重要である。

4.2. 取組状況の確認

収益力改善のアクションプランやガバナンス体制の整備に係る計画について、それぞれの取組状況を確認する。

その際、経営者と支援者とで取組状況にかかる情報を共有する中、数値以外の変化についても、できる限り把握していくことが重要である。また、必要に応じて、キーパーソンへのヒアリングを行うことも有用である。

《数値以外の主な確認項目》

- 内部統制 : キーパーソンや指揮命令系統に変化はないか 等
- 人員体制 : 計画実行に必要な人材は確保できているか、計画が従業員に浸透しているか 等
- 外部環境 : 資材調達等に滞りはないか、顧客ニーズや市場の変化は想定を超えていないか等
- 外部関係者 : 取引先の大きな変化はないか、他社との競争環境は変化していないか 等

4.3. 対応策の検討と事業者へのアドバイス

数値計画と実績に差異がある場合又は改善策が予定通り実施されていない場合、原因を分析の上、対応策を検討し、支援者は改善に向けたアドバイスを実施する。その際、経営者の意見だけでなく、キーパーソン等も交えて幅広く意見交換を行うことが重要である。

また、経営者は、経営を取り巻く環境変化が激しいことを念頭に、計画した改善策に固執することなく、柔軟な視点で、冷静かつ迅速に対応を検討していくことが重要である。支援者は、この取組を支援し、経営者自らが課題に取り組み、自走できるよう後押ししていくことも重要である。

4.4. 報告支援

経営者及び士業等は、数値計画、改善策の実施状況等を整理し、金融機関等のステークホルダーに報告する。

進捗状況を金融機関と共有することで、より事業者の実状に寄り添った対応が期待できる。その際、金融機関の視点でのガバナンス体制や経営上の課題点等を確認することが望ましい。

4.5. 計画の見直しとPDCAサイクルの構築

計画期間中であっても、期中の伴走支援を通して、計画通りの進捗となっていない場合等は、問題点や取組の阻害要因等を明らかにしながら、数値計画の達成に向けてアクションプランを見直していくことが重要である。

また、計画期間終了後は、取組を一過性のものとせず、取組結果を踏まえた上で、次期計画の策定について検討する必要がある。

支援者は、これらの取組を通して、課題設定→計画策定（課題解決策の検討）→実行（伴走支援）→検証・見直しのPDCAサイクルを回すことを助言していくことが重要である。

その際、経営者がPDCAサイクルを回すこと自体を目的とせず、自らの経営を俯瞰し、環境の変化に対してスピード感を持って柔軟に経営課題に向き合っていくことを意識付けることも、支援者にとって重要な役割といえる。

収益力改善に取り組むことで、改善できた事業者は更なる改善（事業拡大や新事業展開等）、そうでない事業者も改善に向けた次の挑戦（別アプローチでの改善等）につながる等、支援者は、経営者の動機付けを支援していくことが重要である。

5. おわりに

5.1. 本実務指針への対応での期待

本実務指針に沿った取組を通じて、中小企業の持続的・安定的な企業価値の向上と規律ある経営体制の構築を実現することで、経営者保証に依存しなくても融資を受けられるような事業者に成長することを期待している。また、経営者に対しては、最終的には、支援者の支援が無くとも、経営者自らが経営課題、事業環境の変化を見極め、柔軟に対応・挑戦できるよう、自走していくことを期待している。

金融機関に対しては、本実務指針による収益力改善やガバナンス体制の整備が成された後も、引き続き、事業者のサポーターとして、経営者と定期的な情報共有しつつ、更なる収益力改善・ガバナンス体制の維持・強化に向けた支援を期待している。

また、中小企業庁においては、405事業やポストコロナ事業を中心に収益力改善の事例集を作成し、本実務指針の普及を進めるべきである。

さらに、各種の支援施策の効果を検証するためにデータの整備や分析を行い、支援施策の改善を進めるべきである。

5.2. 実務指針の見直し

今後も、中小企業を取り巻く経営環境は、激しく変化していくことが想定される。

本実務指針は、時代の変遷も踏まえながら、収益力改善支援の現場に寄り添った指針となるべく、適宜、見直ししていくことを想定している。