

「オールふくしま」での 経営支援について

令和3年11月8日
福島県中小企業診断協会
会長 渡辺正彦

「オールふくしま経営支援事業」の概要

- 福島県内の金融機関、商工会議所、商工会、税理士会、中小企業診断士など経営支援を行う支援機関が、互いに連携協力し、経済環境の変化や東日本大震災・原発事故の影響等により**厳しい経営環境にある事業者**を「オールふくしま経営支援事業」の支援体制でサポートし、事業者の経営の安定や雇用の確保など、地域経済の活性化に貢献することを目的に、2015年10月にオールふくしま中小企業・小規模事業者経営支援連絡協議会を設立。
- 令和2年度までに「サポート委員会」で経営支援をした先は、164件になる。

県内中小企業・小規模事業者のみなさま

経営のご相談・検討結果の回答 ※相談者同意の秘密保持契約により実名相談

ホームドクター（経営指導員）
商工会議所・商工会

ホームドクター（金融機関）
営業店

ホームドクター（顧問税理士）

県内7地域に委員会を設置
(県北、県中、県南、相双、
いわき、会津、南会津)

※被災12市町村については、
福島相双復興推進機構とも
連携し、事業者支援を行う。

地域サポート委員会

地域の専門家
税理士
中小企業診断士
経営指導員
金融機関

実名により、地域の
実情に通じた専門
家集団が伴走支
援

協議会構成：27金融機関、9支援機関、
中小機構、福島県
顧問機関：東北経産局、
東北財務局福島事務所、
福島復興局

より困難な案件の
解決方針の検討

支援事例の
情報提供

オールふくしまサポート委員会

実績のある専門家
弁護士
税理士
中小企業診断士
公認会計士等

オールふくしまの仕組みと特徴（公表可）

東日本大震災・原発事故後、被災12市町村の事業者の支援は官民合同チーム（福島相双復興推進機構）が担うことになったのを契機に、それ以外の県内全地域の事業者の支援を目的に福島県が設置したのが「オールふくしま中小企業・小規模事業者経営支援連絡協議会」（略称オールふくしま）。ホームドクターによる経営支援、地域サポート委員会・オールふくしまサポート委員会による経営支援からなる。

サポート委員会には事業者を日々支援しているホームドクター（金融機関、顧問税理士、商工会・商工会議所、その他の加盟支援機関）から案件があがってくる。基本的にホームドクターで支援完了出来にくい案件を対象としている。申請機関は地域サポート委員会宛に、対象事業者の概要書と付帯意見（支援カルテ）を提出。事業者の同意の下、決算資料の開示も受けて、実名での取扱いとしている。

7地域の各地域サポート委員会は税理士会より1名、商工会議所・商工会より1名、信用保証協会より1名、中小企業診断士1名の4者により構成。地域サポート委員会は申請機関・事業者（任意）も参加する形での開催を基本としている（各地域で毎月1回の開催、4名の委員のみでCO（コーディネーター）はいない）。



地域サポート委員会としてより高度な判断や多面的な専門家の判断を仰ぐ必要があるとした案件は更にオールふくしまサポート委員会で審議。委員会開催の前提として、地域サポート委員会からの意見書に基づき、オールふくしまサポート委員会の調査担当COが改めて経営者と面談し要望等をヒアリングのうえ調査書を纏め委員会で報告。オールふくしまサポート委員会は多様な経営支援・事業再生等の実績のある弁護士、会計士、税理士、経営者兼コンサルタント、中小企業診断士で構成。また委員会には調査担当CO（報告者）・支援担当COも参加（月2回の開催）。

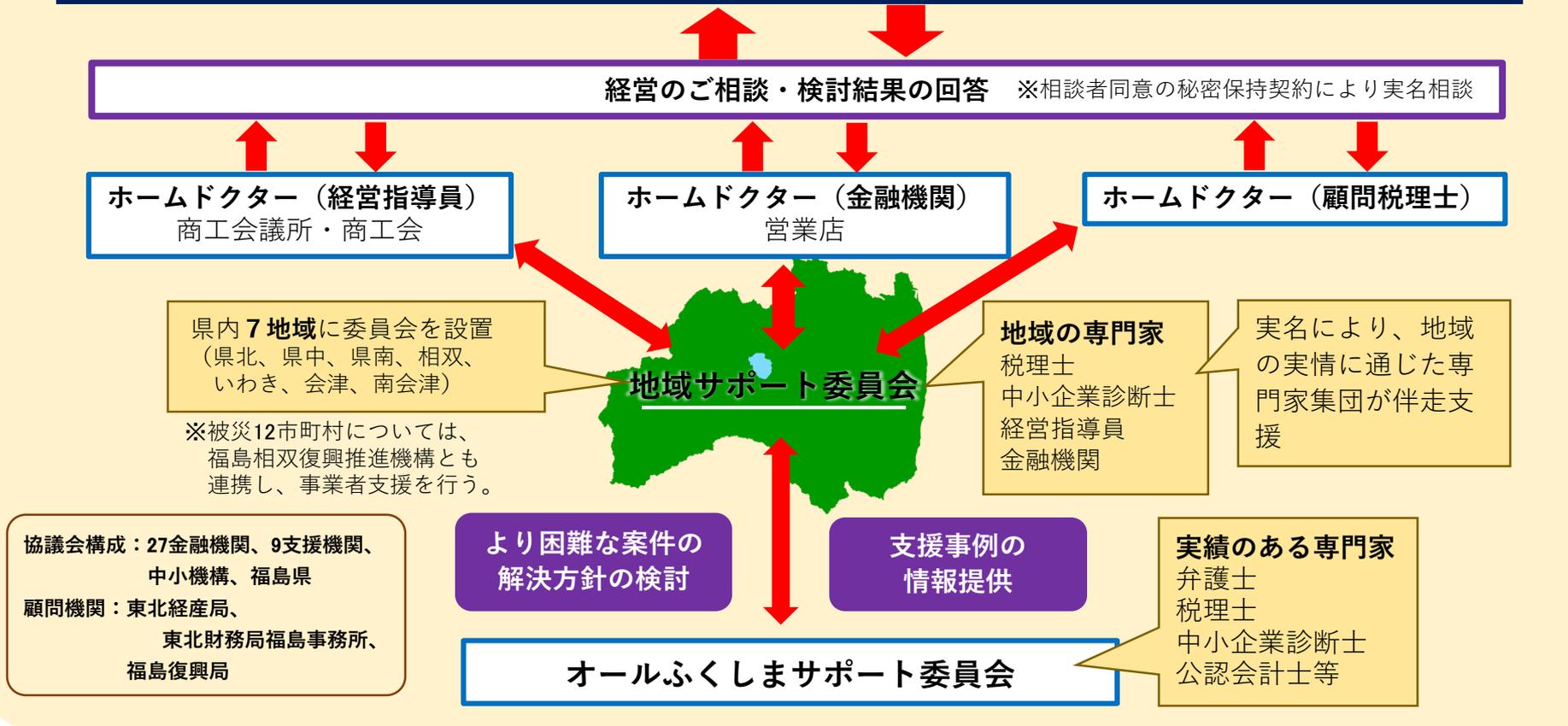
オールふくしまサポート委員会で纏めた意見書は事業者と申請機関に伝えられ、事業者と共有した上でホームドクターによる支援ならびに必要な応じたオールふくしまサポート委員会の支援担当COによる伴走支援（連携支援）が開始される。また地域に於いて重要度が高いと委員会で判断された事業者に対しては、伴走支援と並行して本格的な専門家支援（コンサルティング）を実施。

オールふくしまサポート委員会での方針に基づいた経営改善等を実施する事業者に対しては資金対応としての制度融資（運転資金5千万円以内、設備資金1億円以内）も用意されている。

支援担当COによる伴走支援は支援訪問4回、モニタリング訪問4回の計8回の訪問を基本としており訪問の都度支援経過報告書を作成。報告書は地域サポート委員会にも共有。

当初は地域サポート委員会運営は税理士会、オールふくしまサポート委員会運営は中小企業診断協会としていたが、現在は両委員会とも中小企業診断協会が運営・事務局機能を福島県より委託されている。

県内中小企業・小規模事業者のみなさま



オールふくしまの経験から見えてくるもの（非公表）

非公表

最近の事例（公表可）

第三者承継をサポート

経緯	取引先の事業縮小等の影響を受けて業績不振に陥っている衣料分野の下請け製造業について、支援機関より経営改善支援方針の磨き上げの要請があったもの。
結果	体制面、財務面などから自力での改善は困難との認識を申請機関および事業者と共有。オールふくしまのコンサルタント支援を受けて第三者への承継を視野に事業面の強みを精査するとともに、事業譲渡先の探索に取り組んだところ、当社の事業（技術人材と保有設備・ノウハウ）を譲り受けることで業容・業域の拡大をスピーディに進めたいとする企業とのマッチングを実現。

計画の見直しをサポート

経緯	経営改善計画策定支援事業（通称405事業）を活用し、事業承継を視野に入れた経営改善計画書を作成した食品製造業。コロナの影響を受けて計画の一部見直しを余儀なくされた状況下、支援機関より経営改善支援方針の磨き上げの要請があったもの。
結果	計画における大きな柱の一つである不採算事業からの撤退について、資金繰りとの兼ね合いから時期の見直しを行うとともに、もう一つの大きな柱である直営小売店舗の出店計画について、オールふくしまのコンサルタント支援を受けて、計画の再検討を実施。経営陣の中で判断にバラつきがあったが、方針の明確化を実現。

事業再生をサポート

経緯	事業承継を機に経営改善に取り組んできた食品製造業。過剰債務により資金繰りが厳しく、設備の更新投資や増産に向けた増加運転資金の調達ができずにあえいでおり、支援機関より経営改善支援方針の磨き上げの要請があったもの。
結果	オールふくしまの支援方針に基づき1年掛かりで損益ベースの改善を徹底。黒字化の実現により再生に向けた相応の事業価値が生み出せる状態が整ったことから、専門家の支援を受けて再生計画を策定。協議会スキームも活用し私的整理（全金融債権者の同意）を実現。

組織体制の強化をサポート

経緯	先代から経営を引き継いだ若い社長により業容を拡大させている建設業。受注面は堅調である一方で技術者の育成・定着面に課題を抱えており、商工団体より経営改善支援方針の磨き上げの要請があったもの。
結果	社員の意識改善や人事制度の構築という支援要望であったが、まずは社長が描く将来ビジョンを明確化して社員と共有することが必要とする支援方針をフィードバック。申請機関および事業者の同意の下、オールふくしまのコンサルタント支援も受けてビジョンの明確化と社内での共有、同社ならではの人事制度の構築を実現。

資金調達をサポート

経緯	収益改善を図るべく卸販売中心から小売中心への業態転換を進めている食品販売業について、金融機関より経営改善支援方針の磨き上げの要請があったもの。
結果	小売機能（直販機能）の強化に向けた店舗施設の改装資金や移行期間における手持ち運転資金の確保が必要となる状況下、申請機関である金融機関および顧問会計事務所と連携しながらオールふくしまのコンサルタント支援を受けて経営改善計画書を作成。具体的な改善アクションとその実行による資金繰りの見通しを見える化したことにより必要資金額の調達を実現。

事業の整理・拡大をサポート

経緯	複数の施設を展開しているが人手不足もあり業況が安定しない介護事業者について、金融機関より経営改善支援方針の磨き上げの要請があったもの。
結果	介護人材の確保の取り組みを支援するとともに、施設ごとの収支実態の見える化を支援することを通じて不採算事業所の撤退により収益改善を図るという大きな経営判断をサポート。その実行により業績の改善・安定を実現したことで社長の経営マインドが向上。後継者への事業承継も視野に入れる中、新たな施設の立ち上げを検討することとなり405事業を活用した計画策定を支援。