

# 第 1 回中小企業収益力改善支援研究会 事務局資料

2022年8月31日

中小企業庁

# 1. 研究会の背景

## 2. 収益力改善支援の必要性と論点

## 3. ガバナンス強化支援の必要性と論点

# 本研究会の開催趣旨

- コロナ禍の長期化に伴い、増大する債務に苦しむ中小企業の存在が指摘される中、こうした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展開するため、**本年3月に「中小企業活性化パッケージ」を策定し、着実に実行に移してきた**ところである。
- こうした取組の実行を一層加速する上では、中小企業が再生フェーズに陥ることを最大限回避するため、その前段階で収益力改善を図ることは重要である。そうした観点から、官だけではなく**民間の支援機関も活用した実効的な収益力改善支援の展開、支援の質の底上げが必要不可欠**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などの前向き投資を促す上で、経営者保証に依存しない融資慣行を確立することは重要であり、そのためにも、**ガバナンスの向上による規律ある経営を促すことが必要**。こうした**ガバナンス強化支援も支援機関に期待される役割**である。
- 以上を踏まえ、収益力改善支援、ガバナンス強化支援の促進、質の底上げを図る観点から、現状と課題を整理した上で、実務・着眼点を踏まえた対応策を具体化すべく、本研究会を開催する。

# (参考) 金融小委員会「中間とりまとめ」(2022年6月6日)

## 第2章 ウィズコロナ・ポストコロナの間接金融のあり方について

### 2. 増大する債務への対応

・・・また、「中小企業活性化パッケージ」の更なる実行加速のため、**収益力改善支援等の実務や着眼点を整理した実務指針の策定**、中小企業再生ファンドの組成促進に向けた民間出資者への優先配当制度の創設、再生系サービサーを活用した事業再生支援のトライアルの開始、実効的な支援体勢の構築に向けた中小企業活性化協議会と信用保証協会等の関係機関の連携強化など、必要な措置を講じるべきである。

### 5. 経営者保証に依存しない融資慣行の確立

#### (2) 新規融資・既往債務の経営者保証解除の促進

##### ② 中小企業による経営者保証解除に向けた取組の促進

・・・こうした状況を踏まえ、様々なフェーズにある中小企業の経営者保証解除に向けた取組を促進するため、**経営者保証コーディネーターについて、質・量の両面で拡充するとともに、事業承継時以外も含めた支援を行うことができるよう、支援対象を拡充**すべきである。その際、**日本政策金融公庫が定めている経営者保証を徴求しない定量的な財務要件、信用保証制度の経営者保証を不要とする取り扱いの定量基準も踏まえつつ、チェックシートの更なる明確化を図ることも必要である**。・・・あわせて、中小企業は所有と経営が一致していることも多い等の実態を踏まえつつ、ガバナンスを機能させるための実効的な施策を検討するべきである。その際、**先述した収益力改善支援等の実務や着眼点を整理した実務指針において、中小企業のガバナンス向上も含めた支援のあり方を規定することで、支援機関に対しても中小企業のガバナンス向上支援を促す**べきである。

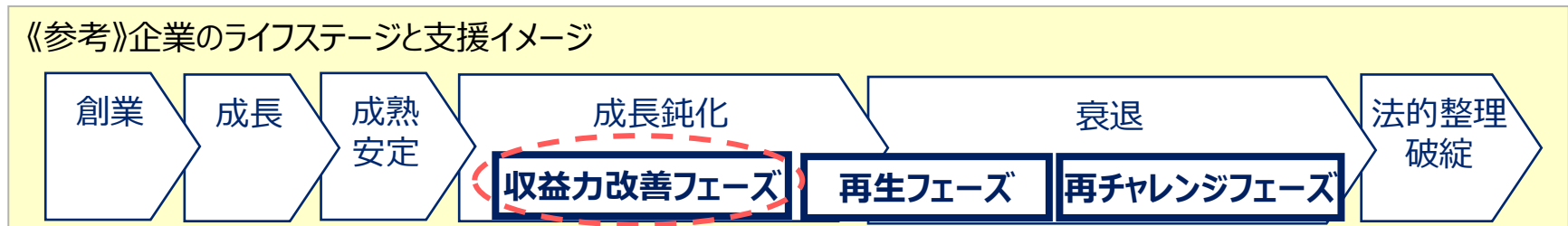
1. 研究会の背景

**2. 収益力改善支援の必要性と論点**

3. ガバナンス強化支援の必要性と論点

# 収益力改善支援の必要性

- **2020年度**の中小企業再生支援協議会への**相談件数は、創設以来最多の5,580件**を記録したが、その**多くは特例リスケ支援**。
- 今後、ポストコロナを見据えた支援ニーズが一気に高まれば、**中小企業活性化協議会だけで全ての中小企業を対応することは到底困難**。支援が必要な中小企業に適切な支援を届けるためには、**官民の総力を結集することで地域における支援をすることが必要**。
- **もう少し早く相談があれば手の打ちようがあった、他の選択肢も取り得た**というケースも少なくなく、事業者、金融機関の双方にとって、**再生フェーズに陥る前の段階で収益力改善を図ることが望ましい**。



⇒ 民間の支援機関による収益力改善の支援策として、**経営改善計画策定支援事業(※)**があり、事業者のフェーズに応じた支援を後押ししている。

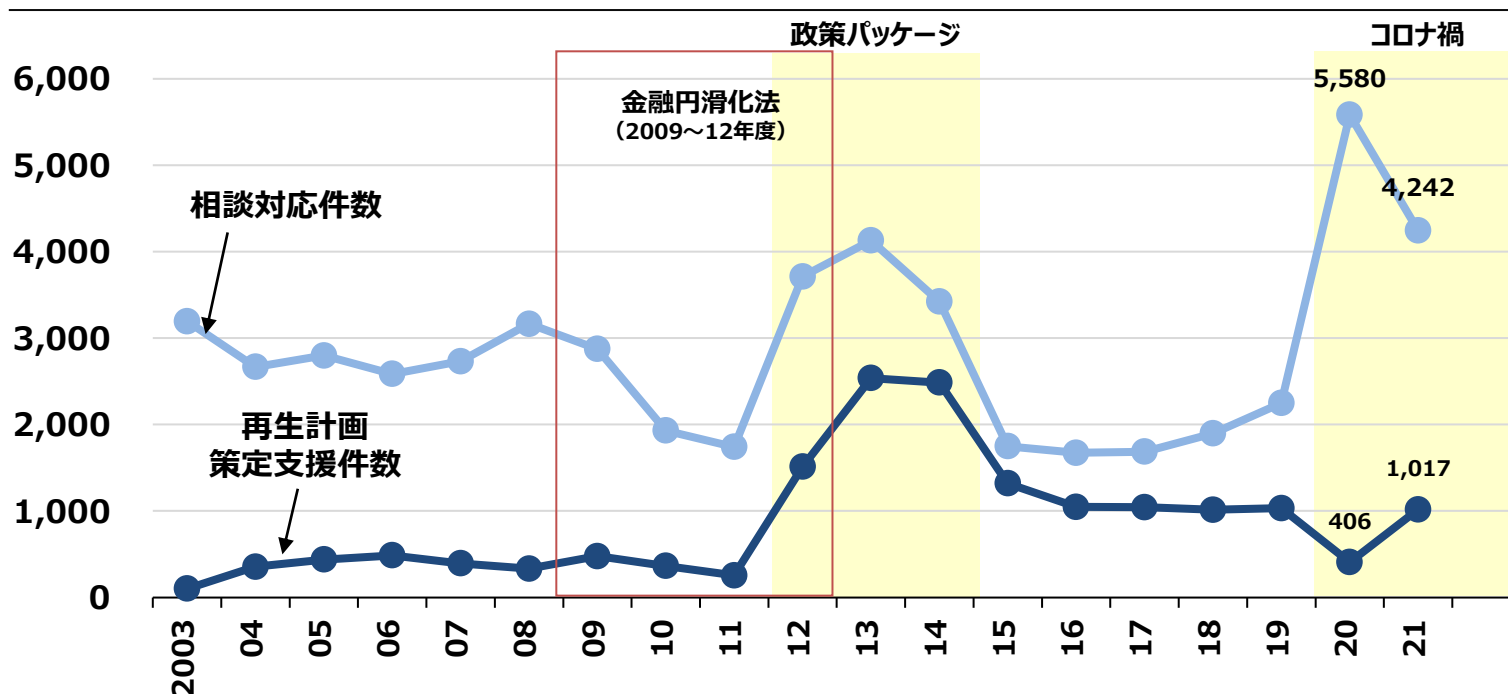
(※)経営改善計画策定支援事業の支援メニュー（詳細は後述）

- 早期経営改善計画策定支援（通称「ポストコロナ事業」）：金融支援を伴わない早期段階での支援
- 経営改善計画策定支援（通称「405事業」）：返済猶予等の金融支援を伴う本格的な支援

## (参考) 中小企業活性化協議会の支援実績

- 中小企業活性化協議会(※1)は、これまでに**5.4万件の相談対応**、**1.6万件の再生計画策定支援**を実施。再生計画の内容としては、平時では、債権放棄等を含む抜本的な再生計画が2割程度。
- コロナ禍の2年では、**平時を大幅に上回る9,822件(2020年度:5,580件、2021年度:4,242件)の相談に対応**。他方、コロナ禍で先行きが見通せないこともあり、2020年度は、2,749件が特例リスケであり、本格的な再生計画の策定は406件にとどまっていたが、**2021年度は1,017件と増加している**状況。

中小企業活性化協議会(※)の支援実績



※1: 中小企業再生支援協議会は2022年4月1日より中小企業活性化協議会として再編(上記実績は中小企業再生支援協議会における支援実績)

※2: 2022年4~6月は、相談対応件数1,612件、再生計画策定支援件数186件

# (参考) 中小企業活性化協議会による事業者のフェーズに応じた支援

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

相談 対応	計画策定・金融調整支援		
	収益力改善フェーズ	再生フェーズ	再チャレンジフェーズ
中小企業活性化協議会が 一元的に対応	認定経営革新等支援機関が伴走		
	<b>早期経営改善支援 ('17~)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>金融支援まで至る前段階において、早期の経営改善を必要とする事業者が対象。</li> <li>事業者は、認定経営革新等支援機関の支援を受け、資金繰り計画等の基本的な計画を策定。</li> </ul>	<b>経営改善支援 (通常枠/'13~)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク、新規融資等の金融支援を必要としているものの自らの力では経営改善計画を策定できない事業者が対象。事業者は、認定経営革新等支援機関の支援を受け、営改善計画を策定。</li> </ul>	<b>経営改善支援 (中小版GL枠*/'22~)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>私的整理に取り組む事業者を対象とし、中小企業の事業再生等のための私的整理手続(中小版GL)に基づき、事業者は認定経営革新等支援機関、第三者支援専門家等の支援を受け、計画を策定。</li> </ul>
	<b>収益力改善支援 ('22~)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>有事に移行する恐れのある中小企業が対象。</li> <li>収益力改善計画(収益力改善アクションプラン+簡易な収支・資金繰り計画)の策定を支援。</li> </ul>	<b>プレ再生支援 ('22~)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>将来の本格的な再生計画策定を前提とした経営改善を支援。</li> </ul>	<b>再チャレンジ支援 ('18~)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業継続が困難な中小企業、経営者等が対象。</li> <li>円滑な廃業・経営者等の再スタートに向け、新協議会は、中小版GLや経営者保証GL等を活用し、弁護士等の外部専門家をサポート。</li> </ul>
	再生支援 ('03~)		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>		
	中小企業活性化協議会が伴走		

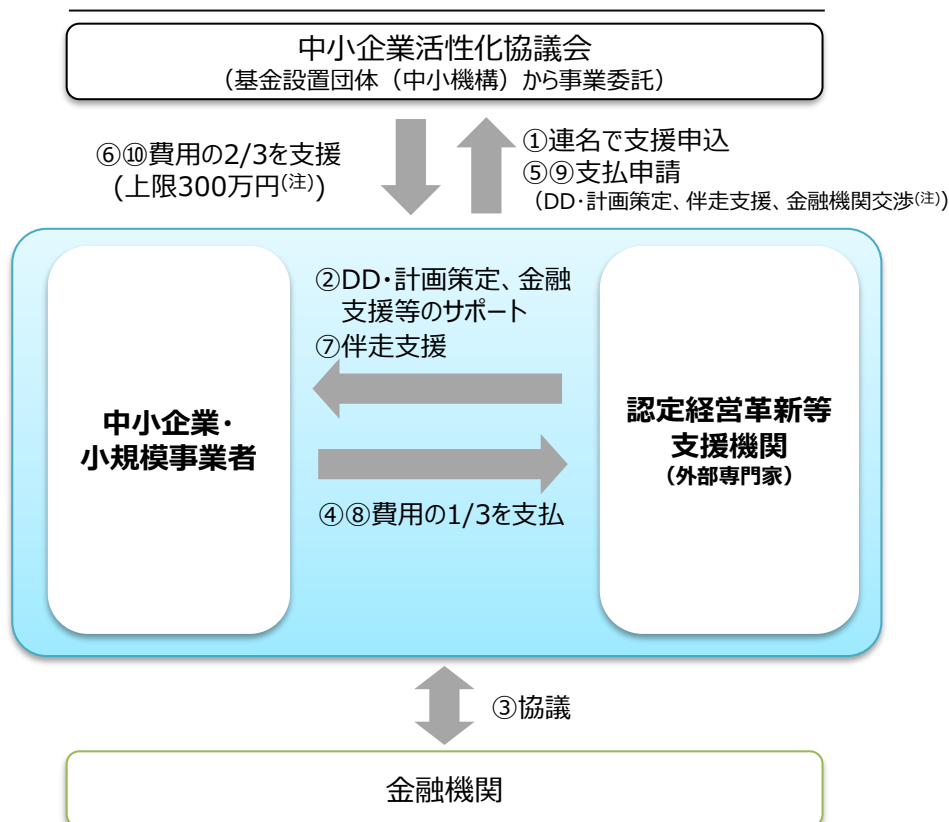
※「中小企業の事業再生等に関するガイドライン<第三部>中小企業の事業再生等の指摘整理手続」に基づく計画策定支援



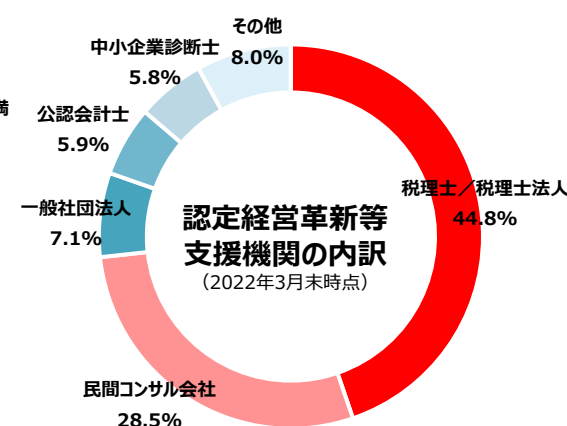
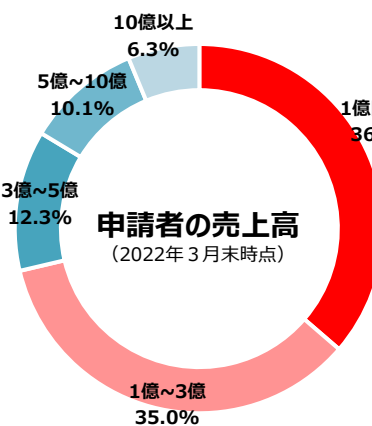
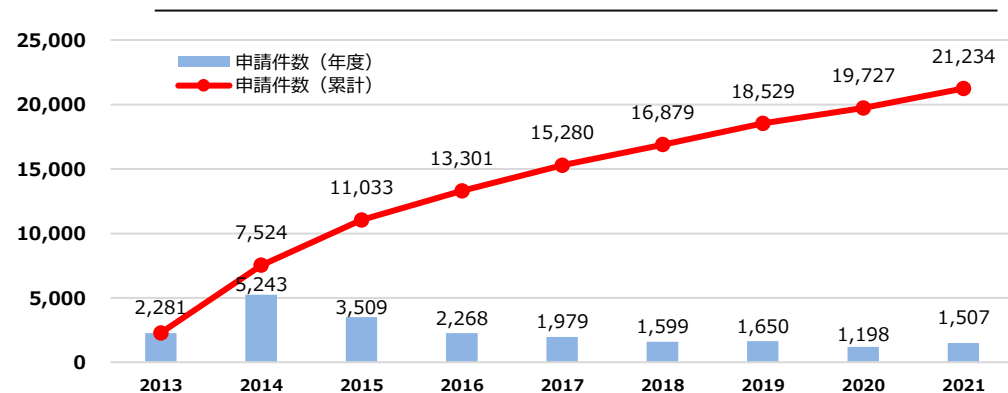
# (参考) 経営改善計画策定支援：405事業 (通常枠)

- 融資条件の見直し (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を対象として、認定経営革新等支援機関が経営改善計画の策定を支援する事業として、2013年の創設から2021年度末までに累計21,234件を支援。
- 中小企業が認定経営革新等支援機関に対し支払う費用の2/3を中小企業活性化協議会が支援する。  
(2022年4月1日より、DD・計画策定支援及び伴走支援にかかる費用の補助上限額を200万円から300万円に増額。加えて経営者保証解除を目指した計画を作成し金融機関交渉を実施する場合は金融交渉に係る費用の2/3を追加で補助 (補助上限額10万円) 。)

## 事業スキーム



## 制度利用状況



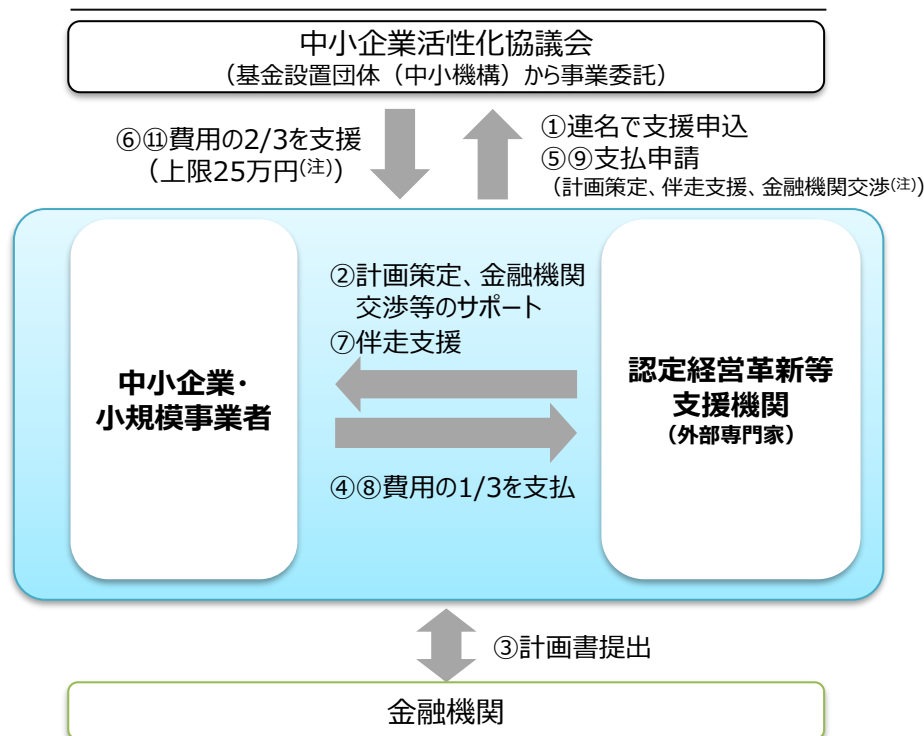
(注)経営者保証解除を目指した計画を作成し、金融機関交渉を実施する場合、別途費用の2/3を補助 (補助上限額10万円)

# (参考) 早期経営改善計画策定支援：ポストコロナ事業

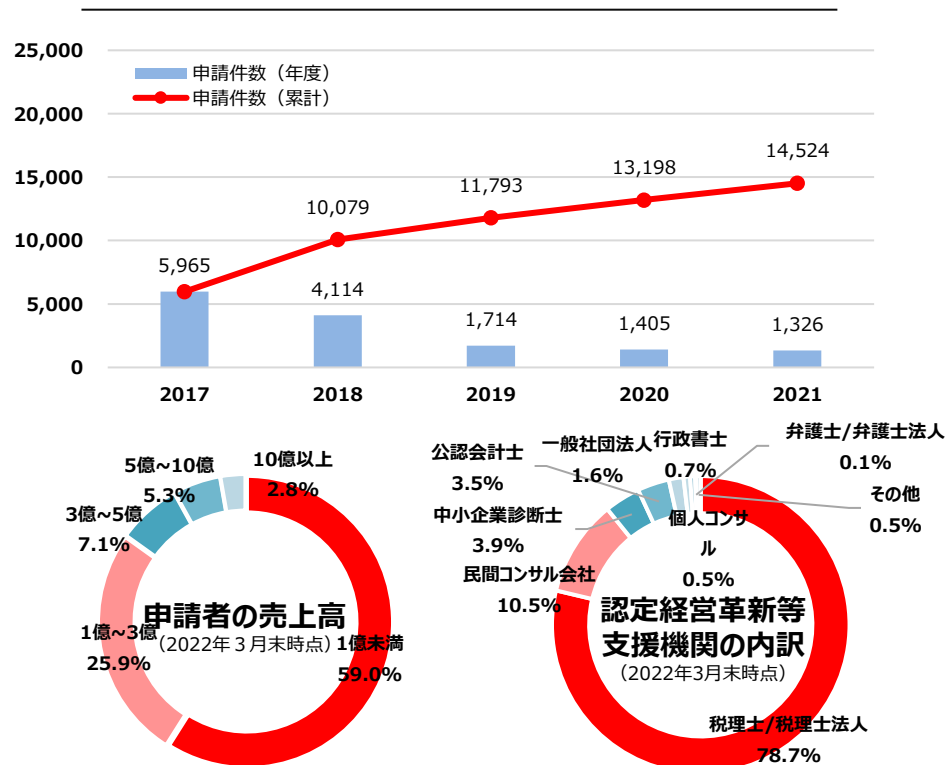
- 資金繰りの管理や自社の経営状況の把握などに取り組む中小企業を対象に、認定経営革新等支援機関が、資金繰り計画やビジネスモデル俯瞰図、アクションプラン等の策定を支援する事業として、2017年の創設から2021年度末までに累計14,524件を支援。
- 中小企業が認定経営革新等支援機関に対し支払う費用の2/3を中小企業活性化協議会が支援する。  
(2022年4月1日より、期中の伴走支援にかかる費用を追加し補助上限額を20万円から25万円に増額。また、経営者保証解除を目指した計画を作成し金融機関交渉を実施する場合は、補助上限額35万円。)
- コロナ等の影響を鑑み、2022年度中は、過去に本制度を利用した先(※)の再度の利用も可能としている。

※新型コロナウイルス感染症、ウクライナ情勢又は原油価格の高騰等によって影響を受け業況が悪化した者

## 事業スキーム



## 制度利用状況



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

# (参考) 経営改善計画策定支援事業における支援枠一覧

## 早期経営改善計画策定支援（ポスコ事業）

	補助対象経費	補助率	備考
通常枠	①計画策定支援費用 ②伴走支援費用（期中） ③伴走支援費用（決算期）	①2/3（上限15万円） ②2/3（上限5万円） ③2/3（上限5万円）	<ul style="list-style-type: none"> <li>伴走支援（期中）は事業者の希望に応じて、実施。</li> <li>2022年度は、コロナ、ウクライナ情勢又は原油価格の高騰等に起因した影響を受けている事業者は過去にプレ405及びポスコ事業並びに405事業を利用している場合、2回まで利用可能。</li> </ul>
経営者保証解除枠	①計画策定支援費用 ②伴走支援費用（期中） ③伴走支援費用（決算期） ④金融機関交渉費用	①2/3（上限15万円） ②2/3（上限5万円） ③2/3（上限5万円） ④2/3（上限10万円）	<ul style="list-style-type: none"> <li>伴走支援（期中）及び金融機関交渉は事業者の希望に応じて、実施。</li> <li>2022年度は、コロナ、ウクライナ情勢又は原油価格の高騰等に起因した影響を受けている事業者は過去にプレ405及びポスコ事業並びに405事業を利用している場合、2回まで利用可能。</li> </ul>

## 経営改善計画策定支援（405事業）

	補助対象経費	補助率	備考
通常枠	①DD・計画策定支援費用 ②伴走支援費用（モニタリング費用） ③金融機関交渉費用	①2/3（上限200万円） ②2/3（上限100万円） ③2/3（上限10万円）	<ul style="list-style-type: none"> <li>③金融機関交渉費用（補助率2/3、上限10万円）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。</li> </ul>
中小版GL枠	①DD費用等 ②計画策定支援費用 ③伴走支援費用	①2/3（上限300万円） ②2/3（上限300万円） ③2/3（上限100万円）	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業の事業再生等のための私的整理手続に基づいた取組であることが交付要件。</li> <li>第三者支援専門家費用も補助対象。</li> </ul>

# 経営改善計画策定支援事業の現状と課題

- 経営改善計画策定支援事業については、支援の質の向上にかかる課題を認識するなか、2022年4月、以下の改正等を実施。
  1. 計画策定後の支援強化のため、**伴走支援の必須化**
  2. 支援の質の底上げのため、**計画策定・伴走支援における着眼点の公表**
  3. 公的な第三者である**中小企業活性化協議会による助言の開始**
- 上記の改正等で、質の向上に向けた体制整備は一定程度図れたものの、支援現場における浸透は道半ば。

支援現場の声（中小企業活性化協議会・全国本部）	
評価する声	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>着眼点の評価</b>：事業者・支援機関・金融機関で共通認識が持てるようになった。</li><li>➤ <b>助言業務の評価</b>：支援機関と計画内容等について対話できるようになった。</li></ul>
課題を指摘する声	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>支援の質に関する指摘</b>：<b>支援の内容は支援機関の属性毎に異なる</b>。案件毎の支援の質にはばらつきがあり、<b>助言を行うが受け入れられないこともある</b>。協議会の人員は限られており、<b>助言の前段階でも最低限必要なレベルは満たしてほしい</b>。</li><li>➤ <b>相談者に関する指摘</b>：相談に来た先の対応はできるが、<b>本当に重要なのは相談に来ていない事業者</b>。</li></ul>

## 【足下の課題】

- ① **支援機関による計画策定や伴走において、関与度合いや支援の重点の置き方にばらつきがある**など、全体の支援の質の向上、ボトムアップが引き続きの課題。また、「助言」の範囲を超えて、**各支援機関に行動変革を促すことができるような、実効性ある方法を導入**することも課題。
- ② **支援を必要とする事業者に支援が届いていない可能性がある**ため、支援ニーズをどのように把握していくかが課題。

# (参考) 経営改善計画策定支援及び伴走支援における着眼点

## 経営改善計画策定支援における着眼点

### 1. 現状分析の着眼点

ビジネスモデル俯瞰図を用いて事業内容や商流・業務プロセスを整理し、損益実績をもとに過去の損益状況・事業状況を把握することで、事業者の特色・問題点等について、定性的情報・定量的情報の両面から網羅的に検討することが可能となります。具体的には、次のような切り口での現状分析が有用です。

#### ① 会社基本情報の確認と分析

株主構成や役員構成、代表者年齢や経営理念といった基本情報等を確認・整理することにより、経営体制・事業承継における問題点の検討が可能に。

#### ② 財務分析

過去の損益・経営管理指標等の変動状況と、その変動原因の確認、同業データとの比較等から、損益・経営管理指標等の特徴・問題点等を検討することが可能に。同業データとの比較等についてはローカルベンチマークの活用等も有用。

#### 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・営業所別、平均単価・販売数量、人数、稼働率）などの推移等を確認・整理することにより、商流から見た自社の特色、問題点の検討が可能に。

#### ④ 業務プロセス確認と分析

自社内の、製品製造、サービス提供における業務フロー及び各工程の作業内容等を確認・整理し、自社の付加価値・競争力の源泉、変動費・固定費の構成要素について業種特性も踏まえて問題点等を検討することにより、自社の強み・弱み等を検討することが可能に。

#### ⑤ 外部環境の確認と分析

自社の属する業界及び市場の概要と動向等を確認することにより、外部環境の問題点や、今後の見通し等について検討することが可能に。

### 2. 経営課題明確化の着眼点

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、今後の問題点の除去、競争力強化等に向けて重点的に対応すべき経営課題を明らかにすることにより、改善計画の実効性を高めることが可能になります。

### 3. 課題解決策検討の着眼点

現状分析を踏まえて、解決すべき経営課題を明確にしたら、その解決策を検討します。効果的、かつ実行可能性の高い解決策の検討に向けては、次のような着眼点が考えられます。

- ① 各経営課題について、商流や、業務プロセス面の見直しを含めて、認定経営革新等支援機関と事業者が協議して、解決に向けた対応策を検討。
- ② 経営課題が多い場合には、全ての改善策の実行が難しく各取組が中途半端になる可能性があるため、経営改善に向けて取り組むべき優先順位及び実施スケジュール等を検討。
- ③ 改善策（アクションプラン）の実行に向けては、担当者とそれを管理する責任者の明確化、実行状況を確認する会議の開催など体制整備が効果的であるため、組織体制について確認し、不十分な場合は、組織体制見直し等を検討。

### 4. アクションプラン策定の着眼点

経営改善計画は、策定しても実行されなければ意味がありません。改善策を実行するのは担当者なので、担当者が行動できるアクションプランが必要です。アクションプランの実行可能性を高めるためには次のような着眼点が考えられます。

- ① アクションプランの内容は経営者及び担当者が理解・納得し、実行可能なものとする必要があるため、認定経営革新等支援機関のみで策定するのではなく、経営者とも協議しながら策定し、必要に応じて担当者の意見も検討。
- ② アクションプランは担当者が何を、どのようにやればよいかわかるように、具体的で、かつ、実行状況が確認可能なものとする必要があるため、責任者・担当者・具体的な取組内容、取組方法、スケジュール、取組の目標水準を設定。
- ③ アクションプランを実行した効果を数値計画に反映させるために、各取組項目の実施により、どれだけ収益（または経営管理指標等）を改善できるかを数値化。
- ④ 数値計画及びアクションプランが計画通り進捗しているか確認し、問題がある場合は対応策を検討する必要があるため、今後の対応方針の助言を含めて、それらを組織的に実行し、外部関係者に報告するモニタリング実施計画を策定。

# (参考) 経営改善計画策定支援及び伴走支援における着眼点 ~続き~

## 5. 数値計画策定の着眼点

損益計画の実現可能性を高めるためには、現状分析の結果と改善取組み効果を踏まえて今後の見通しを検討する必要があります。

- 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実績推移と変動原因並びに今後の見通し等を確認し、それをベースにアクションプランの改善効果を数値化して計画を策定。
- ② 売上高は金額ベースだけでなく、単価と数量など構成要素に分解して、実績推移の確認と、今後の見通し等を検討。
- 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及び変動原因並びに今後の見通しを確認し、それをベースにアクションプランの改善効果を数値化して計画を策定。
- ④ 計画年度で変動がある場合は、その具体的な根拠を明示。

## 6. 資金繰り検討の着眼点

資金繰り見通しの精度をあげ、突然の資金不足を回避するためには、事業者の出入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ます。

- ① 取引債権債務の回収・支払条件の確認。
- ② 月次売上・仕入・外注の予定金額は、売上の受注予定や季節性等を勘案。
- ③ 借入金の返済予定、設備投資・修繕予定等の確認。
- 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。

## 7. 金融支援内容検討の着眼点

経営改善計画の同意を取り付けるためには、借入金返済計画の実現可能性と、各金融機関の衡平性が重要です。

- ① 借入金の返済計画は、キャッシュフロー計画に基づく返済可能金額を踏まえて検討。
- ② 金融機関への返済金額は、各金融機関間の衡平性を考慮。

## 伴走支援における着眼点

### 1. 進捗確認

数値計画と実績の差異状況を確認。

### 2. 取組状況の確認

計画で実施することとした各改善策（アクションプラン）について、それぞれの取組状況を確認。

### 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（アクションプラン）が予定通り実施されていない場合には、その原因を分析し、必要に応じて、対応策を検討し、事業者に改善に向けたアドバイスを実施。

### 4. 報告支援

数値計画の進捗状況、改善策の実施状況等を整理して報告書を作成し、金融機関等に報告するとともに、（協議会）に所定の書式で報告。

## これまでの支援実績からの一考察(支援機関別)

- 収益力改善フェーズにおいては、**トップラインの増加（増収）と、減収ながらも企業経営を筋肉質にすることで増益を実現するアプローチ**があるという観点から、支援機関別に405事業の過去の実績を分析。
- 下表からは、①支援先の増益の割合では、公認会計士や一般社団法人（診断協会等）の改善率が高く、②増益先の割合では、中小企業診断士等が支援した先で割合が高い、③増収の割合では、民間コンサルや公認会計士の改善率が高く、④増収先の割合では、公認会計士や税理士が支援した先で割合が高い 等、**支援機関毎に得意な支援ノウハウや独自の着眼点がある可能性**が伺える。

405事業の支援機関別の改善状況(注1)

申請上位支援機関	収益の改善状況		売上の改善状況	
	支援先の <b>増益の割合</b> (注2)	<b>増益</b> した支援先 の割合	支援先の <b>増収の割合</b> (注3)	<b>増収</b> した支援先 の割合
税理士/税理士法人	+2.75%	60.3%	+3.66%	<b>45.3%</b>
民間コンサル	+2.99%	62.2%	<b>+4.39%</b>	43.2%
一般社団法人(診断協会等)	<b>+3.57%</b>	<b>68.9%</b>	▲ 0.85%	39.0%
公認会計士	<b>+4.97%</b>	66.3%	<b>+6.83%</b>	<b>48.1%</b>
中小企業診断士	+2.68%	<b>69.9%</b>	+1.97%	36.9%
その他	+0.46%	55.9%	▲ 1.01%	39.2%
<b>全体</b>	<b>+2.73%</b>	<b>61.6%</b>	<b>+3.07%</b>	<b>43.5%</b>

(注1) 計画策定時の決算と計画策定後3期目(モニタリング終了)の決算の収益・売上を比較したもの

(注2) 支援機関別に支援した先の売上高に対する経常利益率の増減を平均したもの

(注3) 支援機関別に支援した先の売上高の増減率を平均したもの

# これまでの支援実績からの一考察(売上規模別)

- **売上規模別**では、405事業とポストコロナ事業との間で、**異なった層への改善効果が見られる。**
- 表1から、**金融支援を伴う本格的な経営改善の取組が必要な事業者を対象とする405事業では、売上3～5億円の事業者における収益等の改善先の割合が比較的高い。**利用者数でボリュームゾーンとなる層(売上3億円未満)にも応用できるような取組は検討できるか。
- 表2から、**金融支援を伴わない早期段階の事業者を対象とするポストコロナ事業では、ボリュームゾーンの売上高1億円未満の小規模な層で改善先の割合が比較的高い。**これらの事業者の支援ニーズをより多く発掘することで、**再生フェーズに陥る前の適切な支援が加速**する可能性が伺える。

【表1】《405事業》売上規模別の改善状況(注1)

	売上規模別(単位:円)					全体
	10億以上	5～10億	3～5億	1～3億	1億未満	
<b>増益先</b> の割合	55.5%	62.4%	67.3%	62.4%	59.5%	61.6%
<b>増収先</b> の割合	40.1%	38.2%	44.3%	42.6%	46.1%	43.5%

(注1) 計画策定時の決算と計画策定後3期目(モニタリング終了)の決算とを比較  
売上が増加した先(増収先)、経常利益が増加した先(増益先)の割合を表示

【表2】《ポストコロナ事業》売上規模別の改善状況(注2)

	売上規模別(単位:円)					全体
	10億以上	5～10億	3～5億	1～3億	1億未満	
<b>増益先</b> の割合	49.3%	48.0%	52.0%	49.6%	52.1%	51.2%
<b>増収先</b> の割合	51.4%	45.6%	44.8%	47.3%	49.3%	48.3%

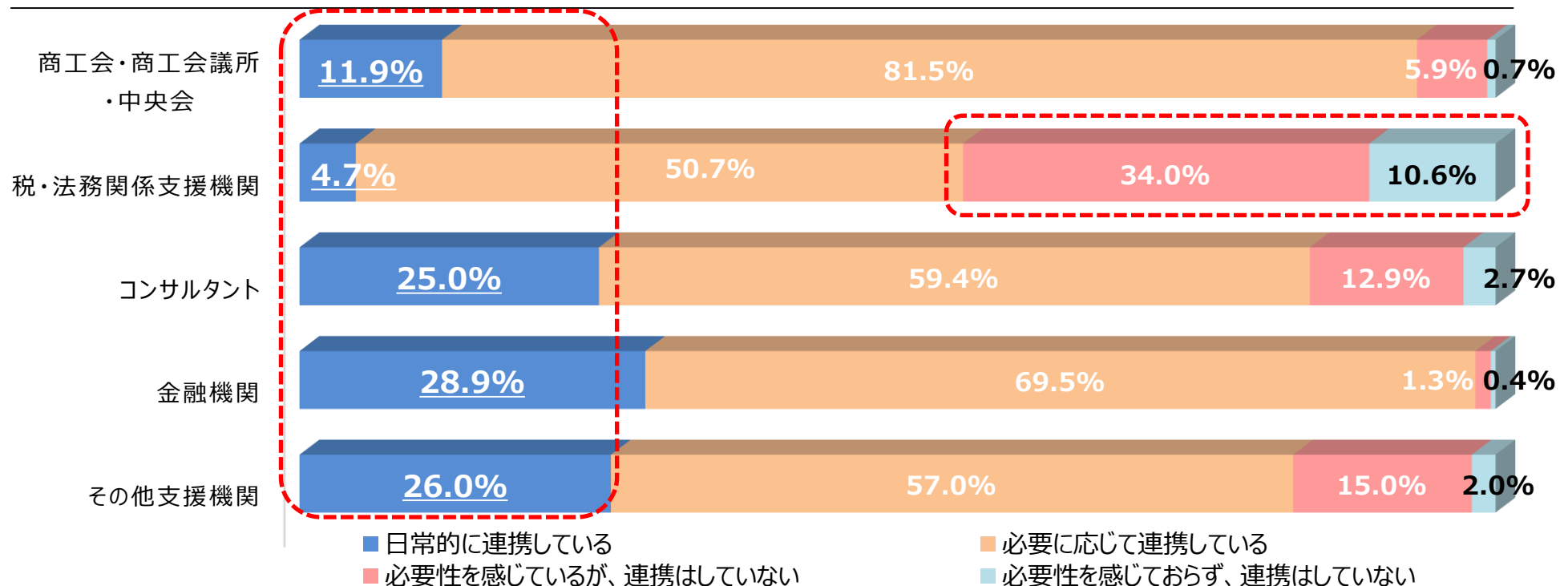
(注2) 計画策定時の決算と計画策定後1期目(モニタリング終了)の決算とを比較  
売上が増加した先(増収先)、経常利益が増加した先(増益先)の割合を表示  
(注3) 中小企業(資本金1億円未満)について、2020年3月決算期における増益企業の比率は44.5%、増収企業の比率は47.3%。(東京商工リサーチ調査)



## (参考) 支援機関同士の連携状況

- いずれの属性においても、「日常的に連携している」と回答する者は3割未満。
- また、「税・法務関係支援機関」においては、「必要性を感じているが、連携はしていない」、「必要性を感じておらず、連携はしていない」と回答する者の割合が合計で4割以上。

支援機関同士の連携の頻度



## (参考) 支援現場の主な声 (中小企業活性化協議会・全国本部・金融機関)

- **公認会計士・税理士は、財務DDを中心に、トップライン向上に取り組むことが多い印象。顧問契約に基づく業務により、日常からの伴走を基礎としたタイムリーな支援やビジョンの共有がしやすいことや、他の顧問先や横のつながりを活用した販路拡大等に取り組んでいるのではないか。**
- **中小企業診断士等のコンサルは、経常利益の改善を目標として盛り込んでいる。事業DDにおいて、部門別・商品別等の収支構造の見える化に長けていることから、収益が上がりやすい印象。**
- 支援機関の属性によらず、個別の支援機関によって、**支援の内容や質にはバラツキ**がある。
- **経営者は自らの窮境に気づいていない又は声が出せない。常に決算状況を把握している金融機関や税理士が、変化を捉え、声をかけることが重要。また、勉強会や地域のコミュニティ等、いかに経営者に気づきのきっかけを与え、経営者自身の気づきを促すことができるかが重要。**
- 金融機関の現場においても、収益力改善に携わった経験が乏しいために、**経営者への声かけのタイミングやどこから手を付けて良いのかがわからない担当者も多い。**

# 本研究会で議論いただきたい論点

## ① 支援の質の向上・ボトムアップに向けた論点

- 事業者が再生フェーズに陥る前の早期の段階において、支援機関が支援対応を行う際の活用を想定した**「収益力改善支援の実務指針」**を策定してはどうか。
- 実務指針の内容は、計画策定・伴走支援における着眼点をベースとして、**支援機関毎の特徴的な取組**を盛り込んでどうか。  
(取組の例:〔公認会計士・税理士〕財務DD・他の顧問先との連携促進等、〔診断士〕事業DD、収益構造の見える化等)
- 計画の実効性を高めるため、取組段階における**他の支援機関やステークホルダーとの早期連携による支援の補完や、伴走支援段階における実務的な着眼点についての記載を充実**させてはどうか。
- 実務指針においては、支援機関には、計画実行の伴走支援の過程で、再生フェーズへの移行が必要と判断した場合は、**中小企業活性化協議会による再生支援の利用や、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の活用**の提案を求めることも必要ではないか。
- 実務指針に沿った支援の実効性を担保するため、**経営改善計画策定支援事業の対象とする認定経営革新等支援機関は、実務指針に沿った支援を行うことを宣言した支援機関のみ**としてはどうか。

## ② 支援ニーズの把握に向けた論点

- 早期支援の重要性に鑑み、**支援ニーズの把握に向けた取組**を盛り込むこととし、支援現場でのフローに合わせ、**(1)支援ニーズの把握**→(2)相談対応→(3)計画策定→(4)伴走支援の4ステップに分けて実務指針を整理してはどうか。
- 経営者自らの気づき、支援機関から経営者の気づきの提供により、支援ニーズを把握していくため、**経営状況チェックリスト**を作成してはどうか。

1. 研究会の背景

2. 収益力改善支援の必要性と論点

**3. ガバナンス強化支援の必要性と論点**

# ガバナンス強化支援の必要性

- 経営者保証は、**思い切った事業展開などの前向き投資や、早期事業再生を阻害**するとの指摘がある一方で、その**解除に伴い経営規律の低下を懸念**する声もある。
- そのため、**経営者保証の解除**ができるよう、**事業者のガバナンスを強化**することで、中小企業の**経営規律の確保**を目指す。
- 経営者保証の観点から事業者のガバナンスの状態をチェックする上で、「経営者保証に関するガイドライン」（以下、「経営者保証 GL」）が示す**3つの要件**が存在。

## 事業者に求められるガバナンスの定義

「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」において 平時から中小企業者に求められる対応	「経営者保証に関するガイドライン」において 主たる債務者に求められる対応
収益力の向上と財務基盤の強化	財務基盤の強化
適時適切な情報開示等による 経営の透明性確保	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
法人と経営者の資産等の分別管理	法人と経営者との関係の明確な区分・分離

（出所）「中小企業の事業再生等に関するガイドライン（2022年3月）」及び「経営者保証ガイドライン（2013年12月）」より作成。

いずれのガイドラインにおいても、事業者に求められる対応の要件は概ね一致。

本研究会では、こうした3要件をどう充足させるかを、事業者のガバナンス強化の視点から議論したい。

# ガバナンス強化支援における現状認識

- **平時からガバナンス強化支援が重要**との声や、**経営者保証GLの3要件が曖昧**との指摘もある。

現行の支援や経営者保証GLの3要件に対する声

ガバナンス強化支援に関する意見	3要件に関する意見
<ul style="list-style-type: none"><li>● まずは、<b>普段から接点のある金融機関の担当者や顧問税理士に相談</b>したい。【事業者】</li><li>● 経営者保証GL要件の充足状況のチェックを通して経営課題を明確にできるため、経営力向上に向けた気づきを得たり、経営改善を始動したりするいいきっかけになる。ただし、短期間での財務体質改善は困難であり、<b>平時より経営者保証GLに沿った経営を行う必要性を感じる</b>。【経営者保証CO】</li><li>● 経営者単独では、専門用語を理解した上で金融機関との交渉が難しい。一方で、<b>第三者への相談により、金融機関との関係を崩したくない</b>。【事業者】</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 金融機関からは形式的な説明しかないため、3要件をどのように満たしてよいのか分からない。【事業者】</li><li>● 金融機関は自行のチェックシートで判断するため、自己資本が一定程度あり、事業性の高い先であっても、コロナの影響等、一時的な返済能力の後退で解除不可となるケースがある。【経営者保証CO】</li><li>● どのような条件を成就すれば保証解除となるのかといった<b>客観的で明確な基準が欲しい</b>。【事業者】</li></ul>

(出所)「令和3年度中小企業実態調査事業(中小企業の事業再生・事業再構築等に関する調査)」において実施したアンケート調査回答より抜粋。

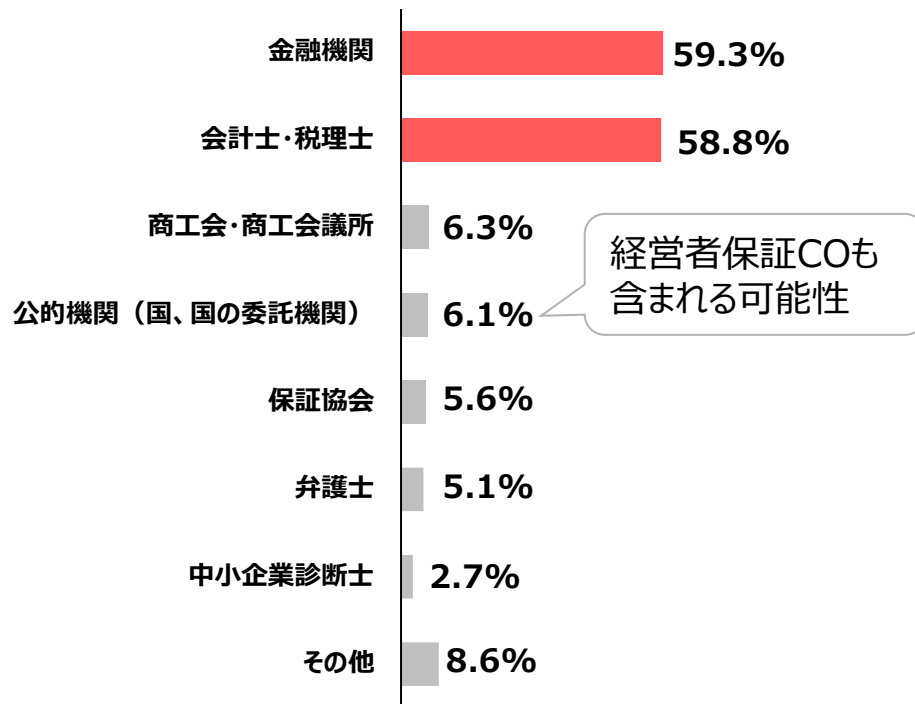
(参考)

- **経営者保証コーディネーター**(以下、「経営者保証CO」): 事業承継時判断材料チェックシートを用いて経営者保証GLの充足状況を確認し、経営者保証解除に向けた中小企業と金融機関との目線合わせや要件充足に向けた助言などのサポートする、事業承継・引継ぎ支援センター常駐の専門家。
- **事業承継時判断材料チェックシート**(以下、「チェックシート」): 事業承継・引継ぎ支援センターにおける経営者保証解除支援において、経営者保証解除の可否判断に資する情報の整理・見える化をするために利用する資料。

# 経営者保証解除についての事業者の相談相手

- 相談したい支援機関としては、**金融機関、会計士・税理士が圧倒的に多い。**
- 日頃から事業者との接点が多い**金融機関や会計士・税理士が、経営者保証解除に向けてより一層の役割を果たせないか。**

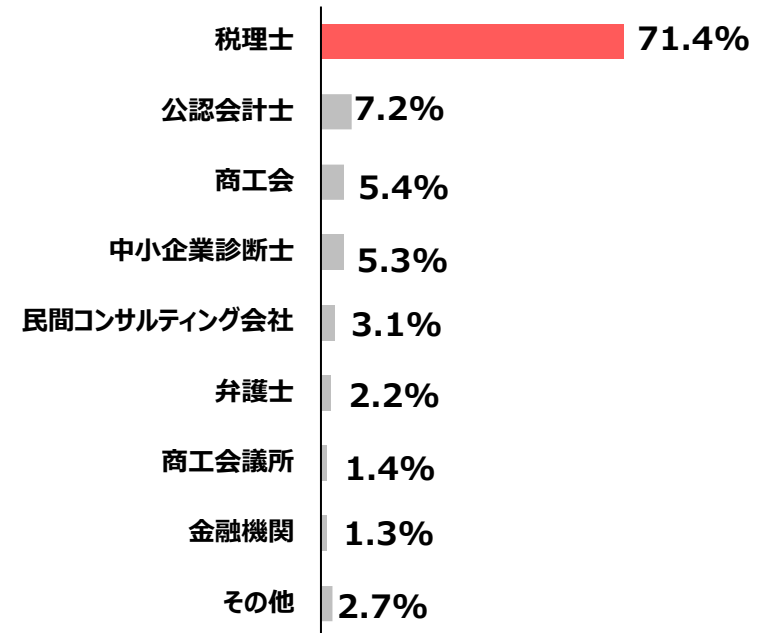
経営者保証解除について相談した（したい）相手



(注) n=3,023。

(出所) 「令和3年度中小企業実態調査事業（中小企業の事業再生・事業再構築等に関する調査）事業報告書（2022年3月）」より作成。

(参考) 認定経営革新等支援機関の属性



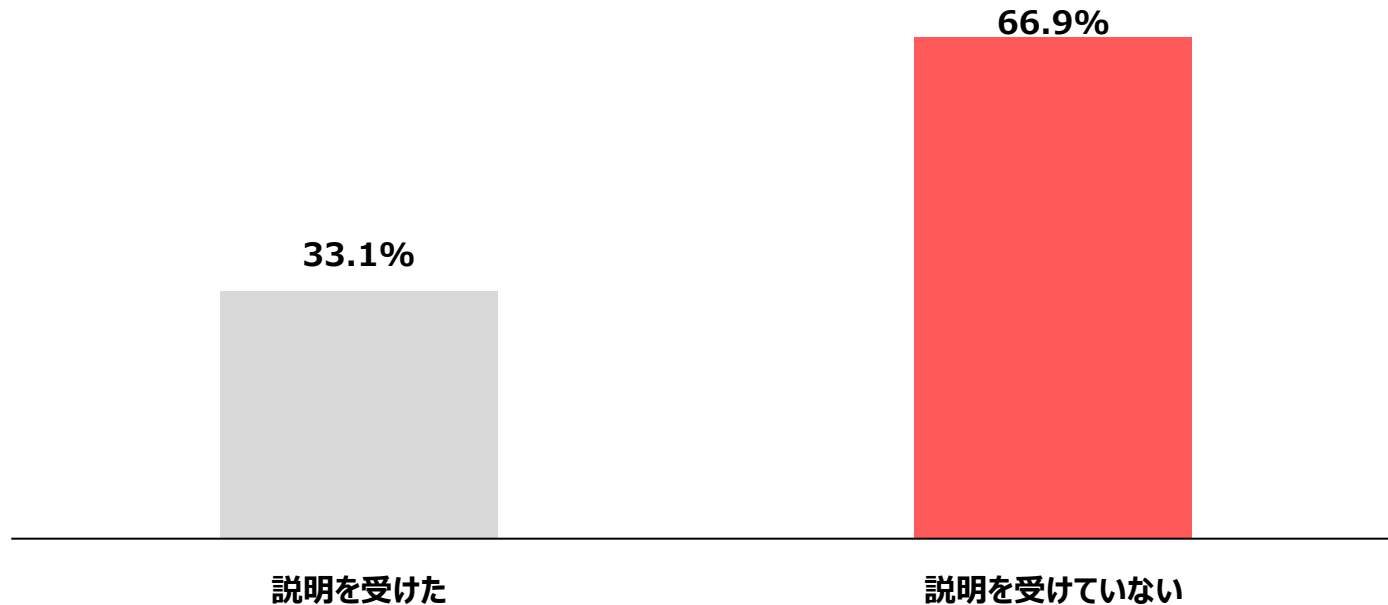
(注) n=38,762。

(出所) 経営革新等支援機関認定一覧（2022年6月）より作成。

# 経営者保証GLについての金融機関の説明状況

- 金融機関からの借入について経営者保証を提供している事業者に関し、取引金融機関から経営者保証GLについて、説明を受けたことがないと回答した事業者が7割。

経営者保証ガイドラインについての金融機関の説明状況



(注) n=3,823。

(出所) 「令和2年度「経営者保証に関するガイドライン」周知・普及事業（中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業）事業報告書（2021年3月）」より作成。

<（参考）金融小委員会「中間とりまとめ」（2022年6月6日）>

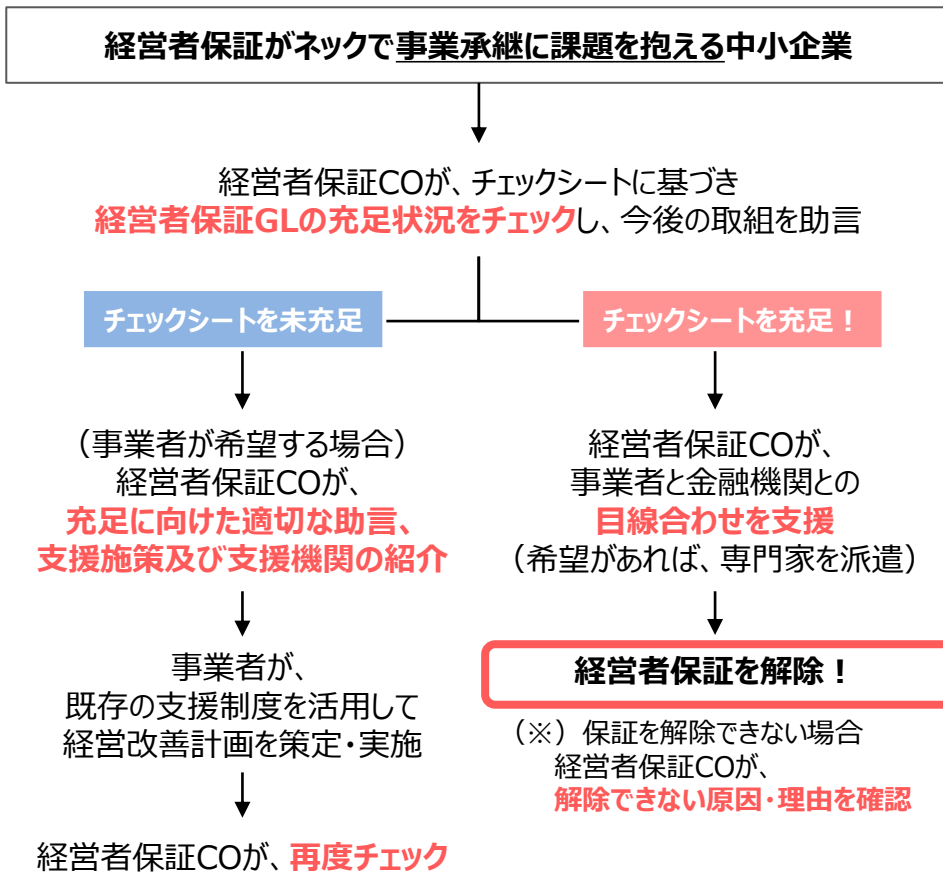
経営者保証を解除できなかった中小企業がどのような状態に達すれば経営者保証を解除できるのかを理解し、経営者保証の解除に向けたアクションに円滑に取り組むことができるよう、**官民金融機関に対して、経営者保証を徴求する場合には、どの部分が十分ではないために保証契約が必要なのか等の説明を個別・具体的に求めることを検討することが必要**である。



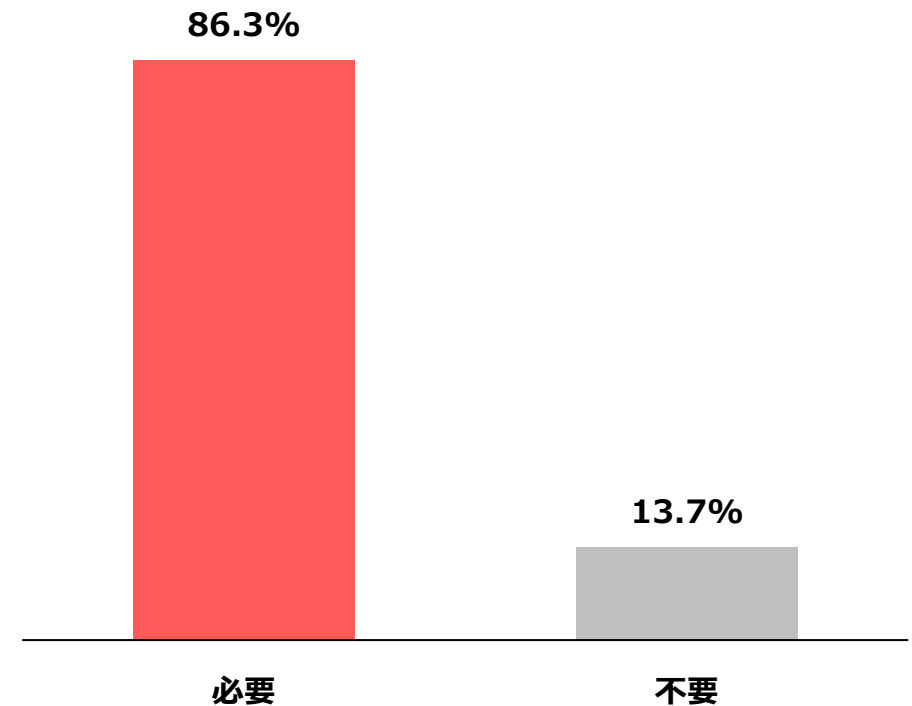
# 経営者保証COによる支援は事業承継時に限定

- **経営者保証COの支援対象は、事業承継時の事業者に限定**。他方、事業承継時に限らず、**平時や廃業時の支援も必要**と考える経営者保証COが**8割**。
- 経営者保証解除に係るサポートについて、**事業承継時以外にも支援対象を拡大することを検討していく**。

## 現状の経営者保証COの役割



## 平時や廃業時における経営者保証COのような存在の必要性



(注) n=51。  
(出所) 経営者保証コーディネーターに対するアンケート調査 (2021年8月) より作成。24

# 経営者保証COによる磨き上げ支援の状況

- **経営者保証未解除先に対する磨き上げ支援**（経理の透明性確保や財務内容の改善等の支援）の状況をみると、チェックシート充足先に対しては経営者保証COによるアドバイスが96.3%と相応の支援が行われているものの、**チェックシート未充足先に対しては経営者保証COによるアドバイスが56.1%と低くなっている。**
- **チェックシート未充足先**に対し、経営者保証COや支援機関による**磨き上げ支援を強化する必要があるのではないか。**

経営者保証未解除先への磨き上げ支援の状況

経営者保証 未解除への対応	チェックシート充足 (161件)		チェックシート未充足 (873件)	
	件数	割合	件数	割合
経営者保証COによる アドバイス	155	96.3%	490	56.1%
外部支援機関を紹介	4	2.5%	331	37.9%
各種専門家を紹介	34	21.1%	258	29.6%
金融機関に支援を打診	10	6.2%	165	18.9%
その他	30	18.6%	116	13.3%

(注) ・ n=1,034。

・ 経営者保証未解除件数を、事業者に対して行った磨き上げ支援についての回答結果を用いて分解した試算である点に留意。

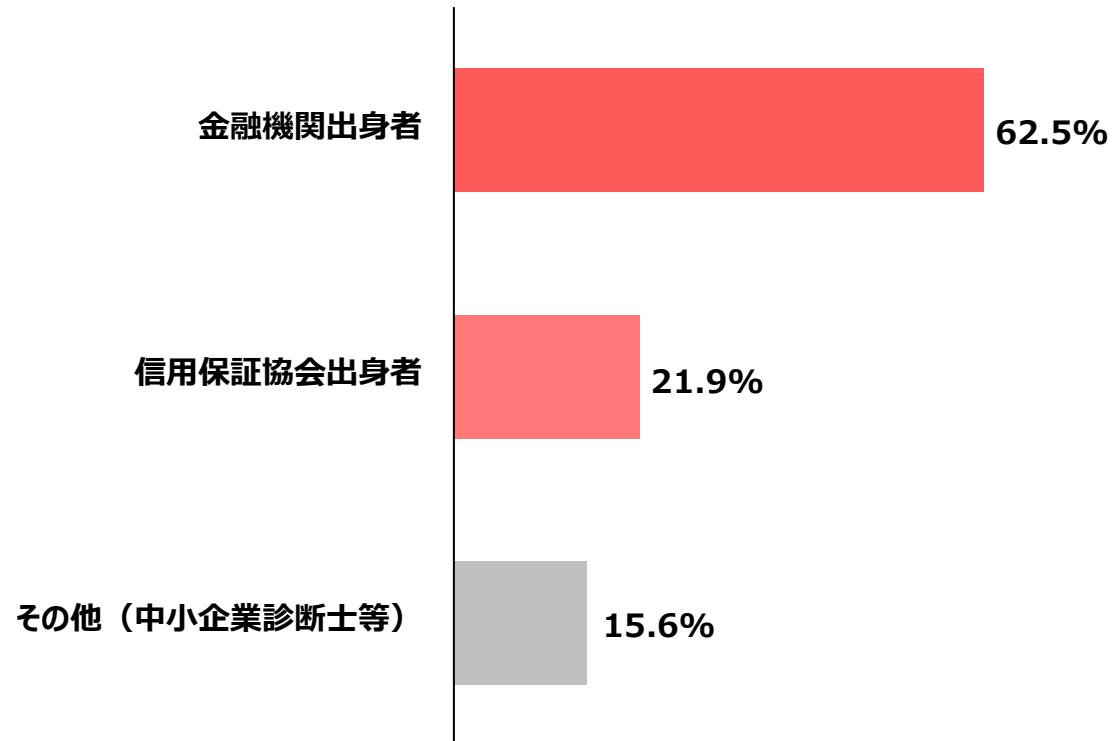
・ 「経営者保証COによるアドバイス」における「チェックシート充足：155件」については、当初からチェックシートを充足していたケースと、経営者保証COのアドバイスを受けてチェックシートを充足したケースが混在している。

(出所) 経営者保証コーディネーターに対するアンケート調査（2021年8月）より作成。

## (参考) 経営者保証COの属性

- **経営者保証COの属性をみると、金融機関及び信用保証協会の出身者が8割以上を占める。磨き上げ支援の実施にあたり、金融機関等で培ったノウハウを活かしていただけるのではないかと。**

経営者保証COの属性



(注) n=64。

(出所) 2022年度経営者保証コーディネーター名簿（非開示）より作成。

# 現行の事業承継時判断材料チェックシート

- 2020年4月より、事業承継時の経営者保証解除に向けた中小企業支援を開始するにあたり、**経営者保証GL要件及び銀行業界との議論を踏まえた上で作成したもの。**

## 経営者保証GLの要件とチェックシートの項目

経営者保証GL要件	チェックシート項目
法人と経営者との関係の 明確な区分・分離	① 経営者が法人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ない ※経営者が有している場合、適切な賃料が支払われているか賃貸借契約書等を添付 ② 法人から経営者等への資金流用（貸付金、未収入金、仮払金等）がない ※貸付金等がある場合、一定期間での解消意向を説明するため、契約書類等を添付 ③ 法人と経営者との間の資金のやり取りが社会通念上適切な範囲を超えていない ※具体的には、i) 役員報酬や配当、交際費等が法人の規模、収益力に照らして過大ではないこと、 ii) 経営者やオーナー一族への資金流出・意図的な資産のシフトはしていないこと
財務基盤の強化	④ 法人のみの資産・収益力で借入返済が可能と説明できる <b>(注) 現状では、EBITDA有利子負債倍率などの定量データの算出を求めているものの、どの水準であれば返済能力に概ね問題ないと言えるのかの目安がない</b>
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	⑤ 税務署に申告した財務情報と同一の情報が金融機関に適切に開示されている ⑥ 財務情報を適時適切に提供できる体制が整っており、継続的に提供する意思がある ⑦ 試算表と合わせて資金繰り表を提出し、金融機関に財務情報を提供する体制が整っている ⑧ 当面の資金繰りに資金不足が生じていないことが、資金繰り表により確認できる
—	⑨ 事業承継に取り組む事業者である

(注)任意書類として、「税理士法第33条の2に基づく添付書面」(決算書を確認する際の補強材料として使用)、「監査報告書」(公認会計士による会計監査、適正意見の確認)等も位置付けられている。

# 経営者保証の解除状況とチェックシートの課題

- 経営者保証CO自身の認識では**チェックシートを充足しているにもかかわらず、経営者保証解除に至らなかった事業者が12.1%**存在。
- **現場からも課題を指摘する声**が挙がっていることを踏まえ、政府系金融機関が設定している基準も参考に、**チェックシート項目の見直し・再設定を行う必要があるのではないか。**

## チェックシートの充足状況と経営者保証の解除状況

	チェックシート充足	チェックシート未充足
経営者保証解除	21.0% (280件)	1.6% (21件)
経営者保証未解除	<b>12.1% (161件)</b>	65.4% (873件)

## 経営者保証COからのヒアリングに基づく課題

**課題：判断を行う際の具体的な基準が不明確なため、対応者によって判断にばらつきが生じる**

- 法人から経営者等への資金流用（貸付金等）がないことが原則であっても、現実には多少の流用があることは実務上やむを得ない場合もあるのではないか。
- 法人と経営者の間の資金のやり取りにおける社会通念上適切な範囲については、収益力と比較する必要があるが、事業規模によっても適切な水準に差があるのではないか。
- 役員報酬等の適正額の判断は、どの程度なのかの共通認識がないので判断が難しい。
- 返済能力の判断には、担保差し入れ状況も考慮されるので、統一見解がなく判断が難しい。
- 返済能力に関する指標（EBITDA等）が判断項目にされていない。
- 金融機関は実態財務に基づき判断している。

(注) n=1,335。

(出所) 経営者保証コーディネーターに対するアンケート調査（2021年8月）より作成。

# (参考) 政府系金融機関及び信用保証協会における基準

- 信用保証協会だけでなく、**日本政策金融公庫**においても**経営者保証を徴求しない定量基準を設定**。

日本政策金融公庫・信用保証協会における経営者保証を徴求しない基準

		法人・個人の資産分離	財務基盤の強化	経営の透明性確保
ガイドラインを踏まえ、 定量基準を設定	<b>経営者保証GL</b>	①法人と経営者個人の資産・経理が明確に分離されている ②法人と経営者の間の資金のやりとりが、社会通念上適切な範囲を超えない	①法人のみの資産・収益力で借入返済が可能と判断し得る	①適時適切に財務情報等が提供されている
	<b>公庫中小 (*1)</b>	要件なし (取引先全ての貸付審査時等に確認していることから、別途基準は設けていない)	以下のいずれにも該当しない先 ①直近期において <b>債務超過</b> ②直近2期において <b>連続して減価償却前経常赤字</b> ③ <b>償還条件変更先</b> ④ <b>延滞先</b>	要件なし (取引先全てに決算書の提出を義務づけており、別途基準は設けていない)
	<b>公庫国民</b> (経営者保証免除特例 (*1*2))	法人と代表者の一体性の解消が一定程度図られていること (*3) について、公庫において確認ができる	以下のいずれにも該当しない先 ①直近期において <b>債務超過</b> ②直近2期において <b>連続して減価償却前経常赤字</b> (*4) ③ <b>償還条件変更先</b> ④ <b>延滞先</b>	要件なし (公庫からの求めに応じて、財務情報等について適時適切に提供することとなっている)
	<b>信用保証協会</b> (金融機関連携型 (*5))	①法人と経営者の資産・経理が明確に区分されている (*6) ②法人と経営者の間の資金のやりとりについて、社会通念上適切な範囲を超えていない (*6)	以下のいずれにも該当しない先 ①直近期において <b>債務超過</b> ②直近2期において <b>連続して減価償却前経常赤字</b>	①適時適切に財務情報等が提供されている (*6)

(\*1) この他、保証人の徴求が必要と判断される事情がある場合等、経営者保証を徴求する場合がある。

(\*2) この他、取引金融機関と経営者保証免除に関する協調対応が見込める場合も経営者保証免除特例の対象。

(\*3) 事業上の必要が認められない法人から経営者への貸付金等がないことをいう。 (\*4) 税務申告2期末満の先は、原則無担保無保証の新創業融資制度を適用。

(\*5) この他、「申込金融機関において、経営者保証を不要とし、かつ、保全のないプロパー融資が存在すること」も要件。 (\*6) 申込金融機関の判断。

(出所) 日本政策金融公庫提供資料、信用保証協会HPにより作成。

## (参考) 公認会計士協会が公表している手続例

- 日本公認会計士協会では、公認会計士及び監査法人が専門業務実務指針4400「合意された手続業務に関する実務指針」に基づき、経営者保証GLの「法人と経営者との関係の明確な区分・分離」に関する情報の信頼性向上に資するため、合意された手続業務を行う際の手続例を示している。

### 公認会計士及び監査法人が合意された手続業務を行う際の手続例

ガイドライン 3要件	要点	手続例
法人個人の 分離	事業上の必要性が認められていない法人と経営者との間での実質的な貸付又は借入が行われていない。	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 貸付金等に関する決裁規程等の有無について経営者又は担当者に質問し、社内規程がある場合は社内規程と突合する。</li> <li>② 経営者向け実質的な貸付金がある場合は、関係証憑（金銭消費貸借契約書及び返済計画書などの具体的証憑名を記載する。）を閲覧し、当該貸出額及び返済額について関係証憑を突合する。</li> <li>③ 経営者からの実質的な借入金がある場合は、借入条件（貸出日、返済条件、金利等）について経営者又は担当者に質問し、関係証憑を閲覧し、当該借入金条件と突合する。</li> </ul>
	役員報酬等が法人の規模、事業内容、収益力等を踏まえ、社会通念上適切な範囲を超えていない。	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 役員報酬（役員賞与及び役員退職慰労金を含む。）の決定プロセスに関する社内規程の整備がなされているか否かについて経営者又は担当者に質問する。</li> <li>② 役員報酬の決定プロセスに関する規程の整備がされていない場合は、過去数年間の支出額に関する具体的計算根拠を、関係証憑と突合する。</li> </ul>
経営の 透明性確保	社内管理体制が整備され、経営者の個人的な経費が経費処理されない仕組みが機能している。	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 経営者の個人的な経費が会社の経費として処理されないようにチェックする仕組みがあるか否か、経営者又は担当者に質問する。</li> <li>② 接待交際費の伝票に、接待交際の相手先、人数、目的、当方の出席者などの情報を記載する規程、内規があるか否か、接待交際に関する伝票と突合する。</li> </ul>

# (参考) 財務基盤要件を充たす経営者保証提供者も一定数存在

- 経営者保証を提供していると回答した者（保証付融資に限らず、プロパー融資も含む）について、民間調査会社のデータベースと照合し、財務状況を分析したところ、信用保証制度の「経営者保証を不要とする取り扱い」の財務要件を充足する経営者保証提供者も一定数存在。
- 特に、**金融機関と連携して経営者保証を外す「金融機関連携型」**の財務要件を充たす者は**5割**。

信用保証制度における財務要件の充足状況

保証制度	財務要件 (and要件)	経営者保証提供者の財務要件充足割合
金融機関連携型	① 直近の決算期において債務超過ではない ② 直近2期の決算期において減価償却前経常利益が連続して赤字でない (*) この他、「申込金融機関において経営者保証を不要としかつ保全のないプロパー融資の残高があること又は同時実行すること」、「金融機関が法人と経営者個人の資産・経理が明確に区分されていること等を確認していること」という要件が存在。	48.3%
財務型	(純資産額：0.5億円～3億円未満) ① 自己資本比率20%以上 or 純資産倍率が2.0倍以上 ② ICRが2.0倍以上 or 使用総資本事業利益率が10%以上 (純資産額：3億円～5億円未満) ① 自己資本比率20%以上 or 純資産倍率が1.5倍以上 ② ICR1.5倍以上 or 使用総資本事業利益率10%以上 (純資産額：5億円以上) ① 自己資本比率が15%以上 or 純資産倍率が1.5倍以上 ② ICRが1.0倍以上 or 使用総資本事業利益率が5%以上	26.8%

(注) 経営者保証を提供している者の回答を集計。財務型の要件は、特定社債保証制度（中小企業が発行する社債（私募債）について信用保証協会と金融機関が共同で保証を行う制度）の財務要件と同一。

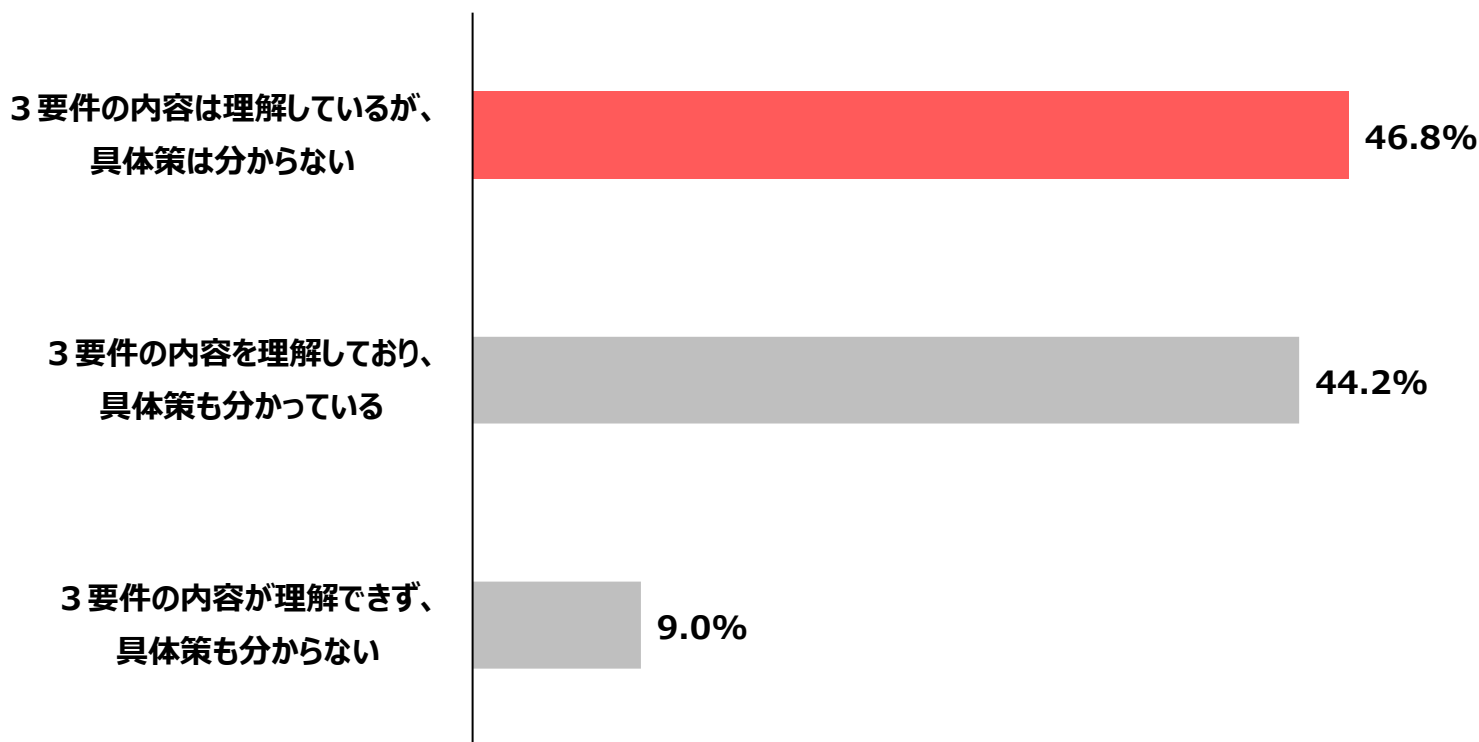
(出所) 経済産業省委託調査より作成。調査期間は2022年1月～3月。対象は中小企業基本法上の中小企業であり、回答企業数は3,138社。



# 経営者保証GLの3要件を知っていても具体策が分からない者が5割

- 経営者保証GLの3要件を理解していても、その**充足に向けた具体策が分からない者が5割**。

経営者保証GLの3要件の理解状況



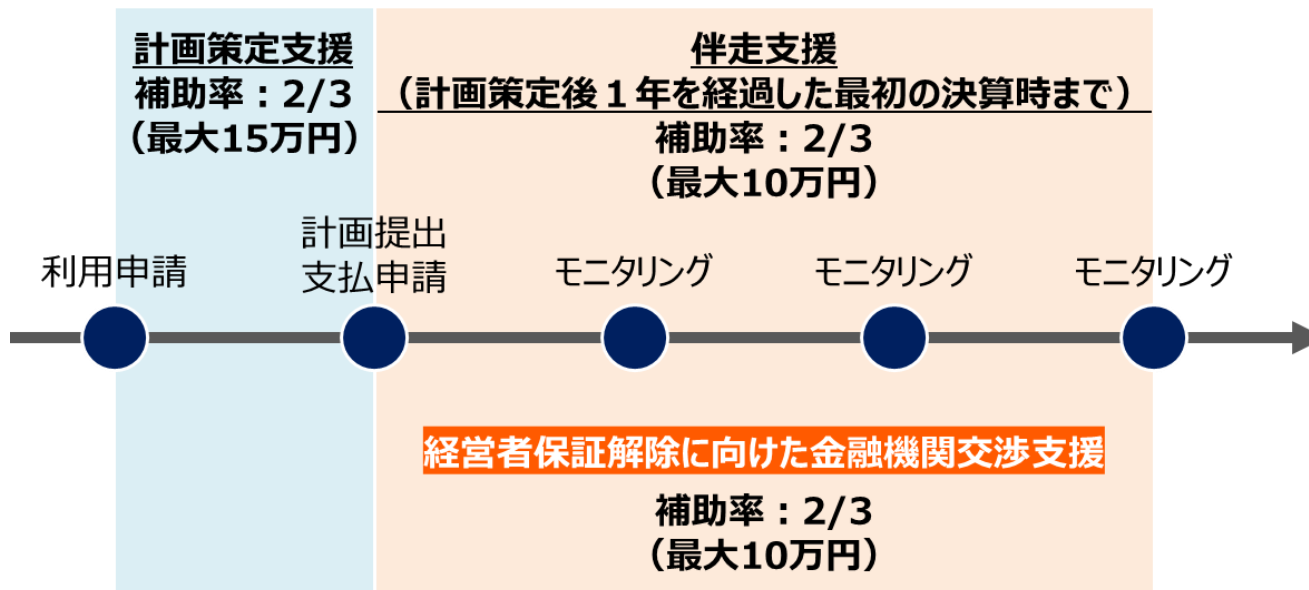
(注) 経営者保証を提供している者のうち、経営者保証ガイドラインの3要件を聞いたことがある者の回答を集計。n=378。

(出所) 経済産業省委託調査より作成。調査期間は2022年1月～3月。対象は中小企業基本法上の中小企業であり、回答企業数は3,138社。

# 経営者保証解除に向けた取組を支援する制度を開始（本年4月以降）

- 経営改善計画策定支援事業において、経営者保証を提供している事業者が、認定経営革新等支援機関を活用し、**経営者保証の解除に向けた金融機関との交渉時に活用する弁護士等の費用も支援**。しかし、**利用実績（※）は低調**。
  - ※ 本年6月末時点：経営者保証解除枠等4件／計画策定支援全体531件  
（早期経営改善計画策定支援＝解除枠1件／全体185件、経営改善計画策定支援＝金融機関交渉費用の活用3件／全体346件）
- 計画策定支援や伴走支援に加え、事業者が金融機関交渉を実施する際のサポート業務（必要書類の作成等）も支援対象に含まれていることを**正確に周知**するとともに、支援効果の見込める**早期段階（再生フェーズに陥る前）の事業者へのアプローチ**をしていくことが必要ではないか（例えば、早期経営改善計画策定支援の利用促進等）。

中小企業の経営者保証解除に向けた取組を支援する新たな制度の概要  
（早期経営改善計画策定支援 経営者保証解除枠）



(\*) 経営改善計画策定支援においても、計画完了後に経営者保証解除を目指す経営改善計画策定を支援対象に追加。

# 本研究会で議論いただきたい論点

- ① 現状、経営者保証COの役割は、経営者保証GL要件の充足状況の確認に留まっており、**要件を充たさない事業者への磨き上げ支援が、相対的に薄い**可能性があるのではないか。
- ② 経営者保証COのみならず、**事業者と距離が近い金融機関や会計士・税理士等の支援機関が**、経営者保証解除に向けて**より一層の役割を果たせないか**。そのため、**支援機関向けに、中小企業のガバナンス強化支援の実務指針を策定**する必要があるのではないか。
- ③ 早期経営改善計画策定支援の経営者保証解除枠等の活用を促す上で、**支援機関向けに制度を改めて周知し、事業者へのアプローチ**をしていくことが必要ではないか。その際、**②の実務指針を、早期経営改善計画策定支援の経営者保証解除枠等の運用方針とする**（「収益力改善支援の実務指針」の中に位置付ける）ことで、ガバナンス強化支援の実効性を高められないか。
- ④ 現行チェックシートは項目が抽象的であり、また返済能力に関する項目については単に数値化（見える化）をするに留まっていることから、チェックシートを充足しても、経営者保証を解除できないケースも多い。経営者保証COの支援対象の事業承継時以外への拡大を検討に併せて、**金融機関の実務を踏まえながら、チェックシートの項目の見直し・再設定を行う必要**があるのではないか。