

「収益力改善支援に関する実務指針」の概要

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、よろ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