

経営改善の最短距離

～経営改善計画策定支援事業と新たな取り組み～

長崎商工会議所
長崎県経営改善支援センター

はじめに

「経営改善計画策定支援事業」（以下、センター事業という。）は、長崎商工会議所が中小企業基盤整備機構の委託を受けて、平成25年2月の開始から4年が経過しました。センター事業は、国が平成25年3月に期限を迎えた「中小企業金融円滑化法」の出口戦略の目玉施策として、405億円の予算措置を行いスタートさせました。

当初は、その予算規模から405事業という通称で注目を集めましたが、創設当初の条件変更を繰り返している中小企業・小規模事業者の救済策というイメージがあまりに強かったためか、我が国経済が緩やかな景気回復基調にある現在では、その後制定された国の様々な支援制度の中にあって、センター事業の制度変遷等についてよく伝わっていないような面もあるように見えます。

こういった状況下、改めて本事業の制度発足から今日に至るまでの経緯と最近の動向についてお知らせしたいと思います。

1. 経営改善計画策定支援事業の概要（経緯・仕組み等）

（1）経営改善支援センター設置の経緯等

平成21年12月に施行された金融円滑化法は、中小企業がリスケジュール（返済条件等の変更）の申込を行った場合、金融機関ができるだけ柔軟に対応するよう努力義務を定めた法律でした。そして施行後2回の延長を経て平成25年3月末で終了しました。

国は金融円滑化法の期限到来を見据えて、それに先立ち平成24年4月に「中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージ」を発表し、平成25年3月には、それまで行ってきた対策を更に強固なものにするため、関係する省庁が連携し「中小企業金融円滑化法の期限到来に当たって講ずる総合的な対策」を発表しました。その対策の一つが「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」です。

金融円滑化法が施行された当初、金融機関は経営改善計画書が無くてもほぼ無条件にリスクを

受け入れていましたが、平成23年1月金融庁から「貸付条件の変更等においては、金融規律も考慮し、再度の条件変更契約を行う場合、実効性ある経営再建計画を策定・実行することが重要」との方針が出され、再度の条件変更契約を行う場合、改善計画策定が必要となりました。

金融円滑化法終了当時、同法を利用している中小企業は30~40万社と推計され、複数回のリスケを行う企業は約8割にのぼり、経営改善計画が策定されておらず、事業再生・転廃業支援が必要であろうという企業は5~6万社とみられていました。

こういった中小企業・小規模事業者のなかには金融機関から適正な経営改善計画や再生計画の策定を求められても、その多くは独力で計画を策定することが困難な状況でした。

そこで、計画策定を必要とする中小企業・小規模事業者に対して、当時全国約6,700の認定支援機関が計画策定を支援することとし、約2万社の中小企業・小規模事業者を対象と想定し、認定支援機関が行う計画策定支援やフォローアップに係る費用を補助するために、405億円の補正予算を組み、認定支援機関による経営改善計画策定支援事業をスタートさせ、各県に経営改善支援センターが設置されました(補助額の上限額200万円×約2万件=400億円)。認定支援機関とは、平成24年8月に施行された「中小企業経営力強化支援法」に基づき中小企業の経営力強化を支援する担い手として、主務大臣に申請し認定された「経営革新等支援機関」のことで個人または法人の専門家です。

現在は、平成29年4月19日時点で26,132機関が認定を受けており、その認定支援機関の登録内訳を見ると税理士および税理士法人が全体の7割以上を占めています。

(2) 経営改善計画策定事業の仕組み

① センター事業の運営

前述の補助金405億円は、独立行政法人中小企業基盤整備機構へ「認定支援機関による経営改善計画策定支援補助金により造成された基金」として交付されています。当初の造成額はその後見直しがあり、予算規模を縮小した形で運営されています。

センター事業の運営は、平成11年に制定された「産活法；産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法」に基づき全国的に商工会議所または県の外郭団体が担っており、当県においては長崎商工会議所がその任に当たっています。なお、産活法は、その後平成26年1月に制定された「産業競争力強化法」に切り替わっています。

② センター事業の業務内容

センター事業の業務内容は、下記のとおり定められています（【図表1】参照）。

【業務目的】

借入金の返済負担等、財務上の問題を抱えている中小企業・小規模事業者の経営改善の促進に

あります。

【対象事業者】

借入金の返済負担等の影響による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ものの、経営改善計画の策定支援を受けることにより、金融機関からの支援（条件変更や新規融資等）が見込める中小企業・小規模事業者と規定しています。

【補助費用】

認定支援機関が行う経営改善計画策定支援及びそのモニタリングに係る費用で、その2/3を上限（最大200万円）としています。計画策定にかかる費用としては、計画書作成の費用だけでなく、財務や事業のデューデリジェンスにかかる費用や不動産鑑定にかかる費用も補助の対象となります。

【経営改善計画の内容】

計画書に以下の項目を記載することとしています。

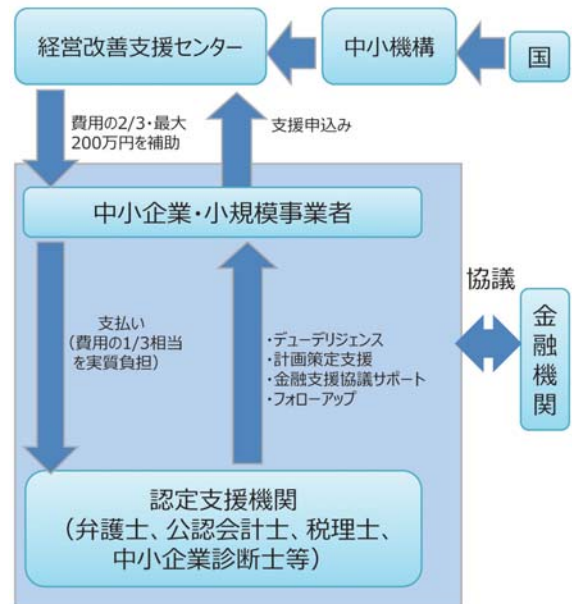
- ・ビジネスモデル相関図 ・グループ相関図（俯瞰図） ・資金繰実績表
- ・経営改善計画に関する具体的施策及び実施時期
- ・実施計画（アクションプラン）及びモニタリング計画 ・資産保全表
- ・その他必要とする書類（金融支援内容の説明等）

【事務手順】

申請者（中小企業・小規模事業者）と認定支援機関の連名で経営改善支援センターに利用申請を行い、採択されれば事業を開始できます。経営改善計画策定後にバンクミーティング等で債権者に計画内容の説明を行い、全債権者（金融機関等）からの同意が得られれば、費用の2/3を経営改善支援センターに支払申請するというものです。計画策定後3年間、経営改善計画の記載に基づきモニタリングに取り組み、結果報告及びモニタリング費用支払申請を経営改善支援センターに行います。そして重要なのが、経営改善計画書に必ず金融支援の内容を記載することです。現在、金融支援の内容は条件変更、借換え、新規融資等となっています。

【図表 1】

【スキーム】



※中小企業政策審議会の資料より

(3) 制度運用の変遷

センター事業は平成25年にスタートしましたが、利用促進を図るため使い勝手の向上を目指し、平成26年3月に推進策のテコ入れと平成25年12月、平成27年2月に2回の制度運用見直しがなされました。

- ① 平成25年12月の運用見直しでは、i) 金融機関からの同意書の取得に係る取扱いの簡便化、ii) 経営改善計画に記載する内容の簡略化、に併せ、iii) 金融支援の内容の見直しを行いました。金融支援は、返済負担が軽減されるものとしていましたが、その要件を見直し、融資行為を含め、支援内容について特段の制限を設けないことにしました。これにより新規融資のみの金融支援が認められることとなり、対象事業者が条件変更先でなくても利用できるということが明確化されました。
- ② 平成27年2月の運用見直しでは、i) 平成26年度末までとしていた利用申請受付期限の撤廃、ii) 対象事業者として「医療法人」（常時使用する従業員数が300人以下）の追加が行われました。
- ③ 時期は前後しますが、平成26年3月中小企業庁は一層の制度普及を目指して、i) 金融機関、特に信用金庫に重点を置いたアプローチ、中小企業基盤整備機構内の全国本部による研修実施、ii) ㈱TKC等の税理士等の所属する業界団体との連携、保証協会が事務局を務める中小企業支援ネットワークにおける金融機関と士業団体とのマッチング、iii) 事業者向けパンフレット作成、等を推進しました。

こういった制度の運用見直しにより対象事業者の幅が広がり、金融円滑化法を利用していた窮境状態の企業のみから実質的に一般の多くの中小企業等が対象となったこと、更に中小企業庁及び関係機関の具体的な推進により利用申請が一気に増加しました。

もともと制度発足時は金融円滑法のもと条件変更を繰り返していた中小企業・小規模事業者の救済措置という色合いが強かったのが、制度運用の見直しで新規融資のみの金融支援が認められたことにより、正常先の事業計画策定にも利用可能となったのです。制度の目的を、医療に例えれば金融円滑化法利用の企業に対する“対症療法”から一般中小企業等の“予防治療”にその方向性を大きく転換させたと言えるでしょう。

しかしながら、このような制度の変遷については認定支援機関の税理士の方にはよく理解されているものの、当の利用者である中小企業等や認定支援機関の金融機関の方によく伝わっていないような面もあり、今更ながら我々関係者の努力不足を痛感するところです。

2. センター事業に関連の深い他の中小企業支援制度

周知のとおり、国はセンター事業以外にも中小企業政策として様々な経営支援を実施しています。中小企業・小規模事業者の利用希望者からは国の経営支援に係る制度が多く、実際にどの制度を利用していいのかわからないといった声も聞かれるほどです。

そこで、経営改善支援センターに特に関連のある支援機関をご案内したいと思います。

(1) センター事業と関連の深い支援機関（平成28年12月8日中小企業基盤整備機構資料より）

① 中小企業再生支援協議会

地域の経済活力や雇用確保の担い手である中小企業の再生を支援するため、平成15年に全県に設置されました。役割は、事業再生に向けた相談助言、専門家チーム等による再生計画策定の推進、債権放棄・DES・DDS等の抜本再生支援です。

金融円滑化法の期限到来を迎えるにあたり、平成24～26年度の3年間は政策パッケージへの対応という量的支援（暫定リスケ）に集中。平成27年度からは債権放棄等による抜本的な再生に向け、一層踏み込んだ質の高い事業再生支援への取組みを強化しました。平成27年度に計画策定を完了した1,319件中、抜本再生支援件数は201件と前3か年（平均177.7件）を上回る成果を達成。平成15年度の事業開始からの累計相談企業3.7万社、累計計画策定完了件数1万件超、48.6万人の雇用維持に貢献しています。

② 事業引継ぎ支援センター

後継者不在の中小企業者等の事業引継ぎを支援するため、平成23年度より事業引継ぎ支援事業を開始しました。全国の産業競争力強化法に基づく認定支援機関（商工会議所、産業振興センター等）に事業引継ぎ支援センターを設置。役割は事業承継に関する幅広い相談対応や、M&A等のマッチングです。中小企業事業引継ぎ支援全国本部では、事業引継ぎ支援データベースを構築し、第三者への事業引継ぎ等を希望する売り手中小企業と、事業拡大や新分野進出のため事業の譲受を希望する買い手企業とのマッチングを支援。発足以来、約1.4万社の相談に応じ、550件超の事業引継ぎを実現しました。

③ よろず支援拠点

平成26年6月、小規模企業振興基本法の施行後、中小企業・小規模事業者のワンストップ型の総合的な相談窓口として全県に設置されました。その役割は、総合的・先進的な経営アドバイス、チーム編成を通じた支援、的確な相談機関の紹介です。

- ・地域支援機関等との連携セミナー件数723件
- ・地域支援機関等との連携出張相談会等件数4,122件（いずれも平成28年4～9月実績）

※当県では、①②を長崎商工会議所が、③を長崎県商工会連合会が運営しています。

(2) 中小企業支援機関の全体像

また、このほかにも中小企業支援機関は多くありますが、全機関を大きく「分野横断型」と「分野専攻型」に整理し分類した全体図があるので紹介いたします。

ここで、経営支援ということのみを念頭に置いて、あくまで推量の範囲内ですが事業者が一番相談しやすいのではないかとこの順番に支援機関を並べると、次のようなイメージではないかと思われます。所謂「分野横断型の支援機関」から「分野専攻型の支援機関」への流れです。よって、「分野横断型の支援機関」の役割がこれから益々重要になると思われます。

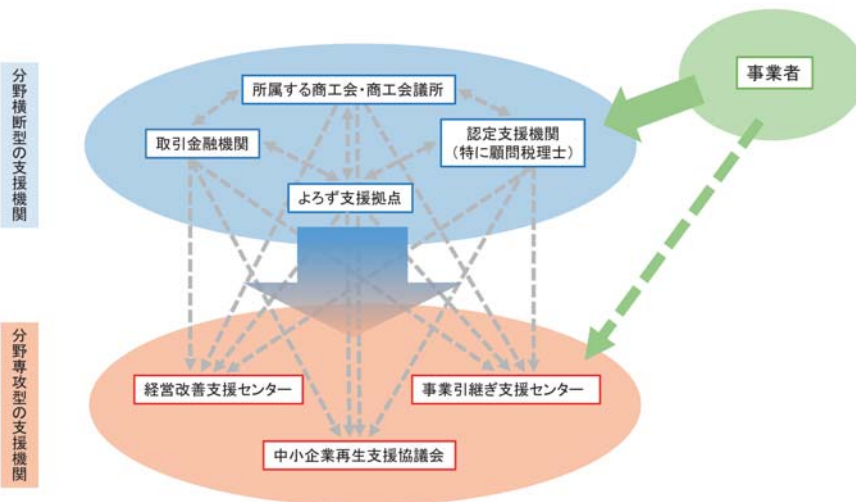
中小企業支援機関の全体像

- 様々な整理の仕方があり得るが、一つの見方として、大きく「分野横断型」と「分野専攻型」に分類することが可能。
- それぞれの支援機関が自らの特徴を活かしながら、中小企業・小規模事業者の支援を実施。

※ 分野横断型は幅広い分野に対応していることを意味しており、必ずしも専門的な対応を行っていないということではない。下図は、それぞれの支援機関の主な役割を概略的に示したものである。

	分野横断型 (金融)	分野専攻型
市町村	税理士・会計士・弁護士・中小企業診断士等	認定連携創業支援事業者
県	商工会・商工会議所 中小企業団体中央会／商店街振興組合連合会 中小企業支援センター	JETRO 知財総合支援窓口 中小企業大学校 下請け駆け込み寺 経営改善支援センター 中小企業再生支援協議会 事業引継ぎ支援センター
国・地区	よろず支援拠点 中小機構	全国商店街支援センター 投資育成会社

※中小企業庁の資料より



※長崎商工会議所にて作成

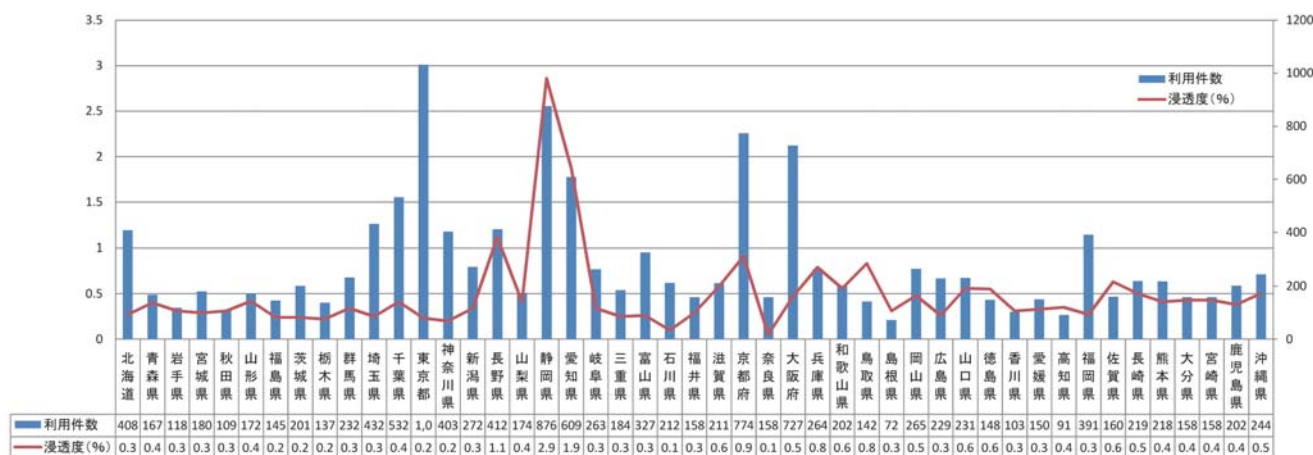
3. 経営改善計画支援事業の現状

(1) 利用決定件数、浸透度、支払申請件数

全国の経営改善支援センターでセンター事業を利用している中小企業等は、平成29年3月末現在で13,272社となりました。中小企業等全体への浸透度を併せ、都道府県別に示すと【図表2】のとおりとなっています。

その一方で、平成29年3月末までに支払申請に至った企業数は8,200社と、利用申請を行った中小企業等に対する割合は約62%に止まっています。計画策定支援段階において、様々な事情により長期間を要していたり、金融調整が整わず途中で断念したりする案件もあるように見えます。

【図表2】 センター事業の都道府県別利用状況（平成29年3月末現在）（企業数は2016年中小企業白書に基づく）

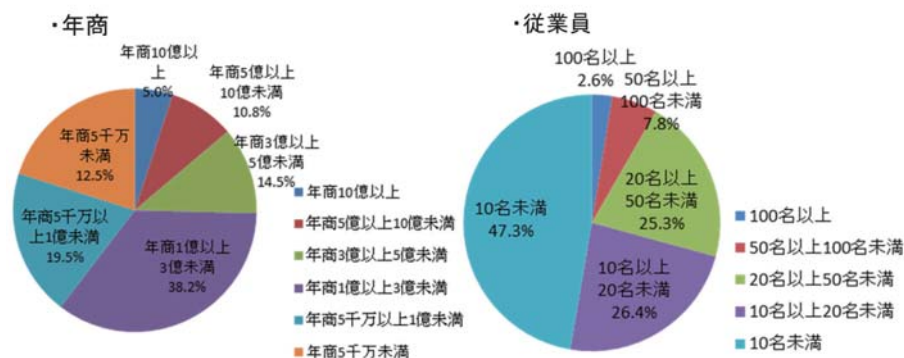


※長崎県経営改善支援センターにて作成

【図表3】

○制度利用事業者の規模(H28.9.30 現在)

また、制度利用事業者の規模は【図表3】のとおりで、年商1億未満(32.0%)、従業員数10名未満(47.3%)が多数となっています。



※中小企業政策審議会の資料より

(2) アンケート結果

こういった状況を受け、中小企業庁はセンター事業の効果を把握するため、平成27年6月末までに支払申請を行った事業者3,264社に対し、満足度などに関するアンケートを実施し、うち1,364社から回答を得て、その集計結果を平成29年2月に公表しました。

アンケート結果でも同様に、センター事業の利用者は、「売上高5億円以下」(83.8%)で「従業員数10名以下」(49.3%)の比較的規模の小さな事業者が多く、また業種的には「製造業」(30.4%)、「建設業」(15.8%)、「小売業」(13.8%)の3業種で60%を占めていました。実際に利用した金融支援手法については、「円滑化法に基づくリスケの延長」(29.4%)、「新たな返済減額・返済猶予の依頼」(28.7%)であり、計画の進捗状況では全体の42.8%が「計画を上回る、またはほぼ計画通りで心配ない」と回答しています。

センター事業の利用により初めて計画書を作成した事業者が68.5%で、利用した要因としては「金融機関から勧められたから」56.5%、「顧問税理士から勧められたから」27.3%、合計83.8%と身近な関係者からの斡旋が圧倒的に多い状況でした。そして認定支援機関の対応・丁寧さには

「満足」・「やや満足」としている事業者が78.3%と多く、51.2%の事業者がセンター事業を再度利用したいと回答しています。

全体としては、センター事業の満足度は、73.4%が「満足」または「やや満足」との回答でした。その一方で、相対的に満足度が低いのは「支援事業の費用」(55.3%)、「メインバンク以外の金融機関の協力度合い」(59.6%)でした。1 / 3の費用負担(64.4%は50万円未満)が重荷になっている、メイン行以外の金融機関が非協力姿勢だった、との不満を持っているようです。

このアンケートの対象者は、平成27年6月までに計画策定を完了した事業者であり、前述のセンター事業制度運用見直し前の申請者ということになりますが、その82.4%が返済緩和の金融支援目的の利用であったにもかかわらず、「資金繰りを安定させたかったから」(28.0%)より「事業・経営管理体制を改善したかったから」(33.2%)という積極的な利用要因が多かったのは特筆すべきかと思われます。

4. 新しい動き — 早期経営改善計画策定支援事業について —

前述の通り中小企業金融円滑化法は4年前の平成25年3月に終了しましたが、元本返済猶予すなわちリスクスケジュールを受けている事業者の数は若干減少しているものの、依然として高止まりしているとの現実があります。金融庁の公表資料によると、平成28年4月から9月までの貸付条件等の変更が実行された件数は約45万件であり、未だに20~30万社ぐらいの中小企業がリスクを受けているとも言われています。経営者に危機意識が醸成されていない、金融機関に経営改善に取り組む動機が薄い、などの課題も指摘されており、客観的に見て経営改善の取組みがまだまだ進捗していない状況にあります。

センター事業(従来型を以下405事業という。)にしてみても、条件変更や新規融資等の金融支援を条件としていることから、金融機関との調整が必要であり、そのため経営改善の早期着手がなされず、経営改善計画の策定中にも業績の悪化が進行する場合も見受けられます。こうした状況を踏まえ、中小企業庁は条件変更に至る前の“早期段階”で金融機関と経営相談を行い、早期の経営改善着手を促すスキームの導入を行うこととしました。

このための新規事業として「早期経営改善計画策定支援事業(以下プレ支援事業という。)」を制定し、平成29年5月29日から経営改善支援センターにおいて利用申請受付を開始しました。このプレ支援事業が、従来の405事業と異なる点は以下のとおりです。

(1) 405事業とプレ支援事業の相違点

- ①405事業では必須だった金融支援(条件変更や新規融資等)が、プレ支援事業では不要である点が最大の違いです。そのため、従来は経営改善計画に対する債権者(金融機関等)の同

意が必ず必要でしたが、プレ支援事業では不要となっています。但し、それに替わる書類として、金融機関からの経営改善計画書（呼称は事業計画書でも可）を単に受領したという内容の「受取書」の発行を必要としています。

②**補助金の金額**が、経営改善計画策定書用、モニタリング費用を含んで全体額の2／3補助、20万円が上限となりました。405事業（上限200万円）の1／10の金額です。

③**対象事業者**は、中小企業・小規模事業者で「資金繰り管理」や「採算管理」など基本的な内容の経営改善の取組みを必要とする者で、経営改善計画を策定しそれを金融機関に提出することで、今後の自己の経営について見直す意思を有する者としています。よって、現在条件変更等の返済緩和を受けていない、黒字企業でも利用可能です。もちろん条件変更を現に受けている事業者や、金融機関からの借入がない事業者でも利用可能です。但し、利用申請の際、事業者は、金融機関に「事前相談書」を発行してもらうか、金融機関に連名で申請に加わってもらう必要があります。「事前相談書」は、単に事業者側から計画策定の相談を受けたというもので、金融機関が計画策定に関与、あるいは将来の金融支援を約束するものではないという内容になっています。

405事業では、利用申請時に経営改善計画策定開始を取引金融機関に周知する目的でメイン行または準メイン行に「確認書」を発行してもらっていました。

④**経営改善計画書・事業計画書の内容**も大幅に簡素化されました。

計画書に必要な内容は以下の通りとなっています。

- ・ビジネスモデル俯瞰図　・資金実績・計画表　・損益計画
- ・アクションプラン、その他必要とする書類

以上のように405事業と比べると、プレ支援事業は、策定する計画内容、補助金の上限金額等から見て小規模事業者を対象としているようにも思われますが、もちろん中小企業者全体の利用が可能となっています。

さらには、プレ支援事業利用後のローカルベンチマークの活用を睨んでおり、プレ支援事業による事業計画策定自体もベンチマークが目指しているところの、金融機関や認定支援機関が事業者との対話を深め、お互いに課題を認識し、行動につなげていく「きっかけ」になることが期待されています。

5. 今後の利用促進等について

中小企業庁は、平成29年2月27日から「経営課題が明確でない事業者に関するアンケート」を実施しています。目的は中小企業・小規模事業者から期待される支援体制をいかに構築するかと

いうことで、経営課題が不明確な事業者の特徴及びその要因を調査しています。調査対象は、商工会議所・商工会・よろず支援拠点の相談対応者、中小企業診断士等で相談を受ける立場の方です。

3月7日時点での「アンケート中間まとめ」によると、事業者が経営課題を明確にできない要因としては、相談を受ける側から見て次のようなものが挙げられています。“日々の業務に追われ、自社の経営の現状を正しく把握できず経営戦略を考える余裕がない”、“自社の強み、弱みが正しく認識できていないため、適切な経営戦略の策定に苦労している”、“事業計画等がなく、経営状況が見える化できていない”等です。こういった事業者が相談に訪れたきっかけは、金融機関を含む支援機関からの勧めというのが多い結果になっています。つまりは、多忙で考える暇を持たず、また自社の特質を把握できないまま適切な経営戦略による事業計画策定が困難な状況に陥り、取引金融機関等の身近な支援機関からの紹介によって、より適切な他の支援機関を訪れているというパターンが多いようです。

そこで中小企業庁は、相談を受ける支援機関に対して、事業者が相談に訪れた際の対応体制を一層強化すること、支援機関自らが能動的に事業者の相談に乗ること、地域の他の支援機関との連携をより強化すること、更に、本格的な支援に向けて経営課題を明確化させる等のいわゆる準備支援を実施することを期待しています。

また、各支援機関において、それぞれの相談対応における得意とする分野が異なっていることから、各々得意分野を伸ばしつつ支援機関同士が連携することで、相談者である中小企業・小規模事業者に対して最高水準の支援が実現できるとしています。そして支援機関の連携のあり方についての検討を急務としているようです。

センター事業においても、関連の深い中小企業等支援機関の「中小企業再生支援協議会」「事業引継ぎ支援センター」「よろず支援拠点」等との連携を更に深めながら、支援機関連合体の一翼を担って、複雑化・多様化している中小企業・小規模事業者の経営課題解決に少しでもお役に立てればと思っています。従来の405事業に併せ、5月29日開始の「早期経営改善計画策定支援事業」についても、より多くの中小企業・小規模事業者の方にご利用いただけるよう努力を重ねてまいりますので、これからも皆様方のご指導、ご支援のほど、よろしくお願いいたします。

長崎商工会議所

長崎県経営改善支援センター

Tel 095-895-7300 Fax 095-895-7301

<http://www.nagasaki-kaizen.com/>

Mail nagasaki-kaizen@soleil.ocn.ne.jp