

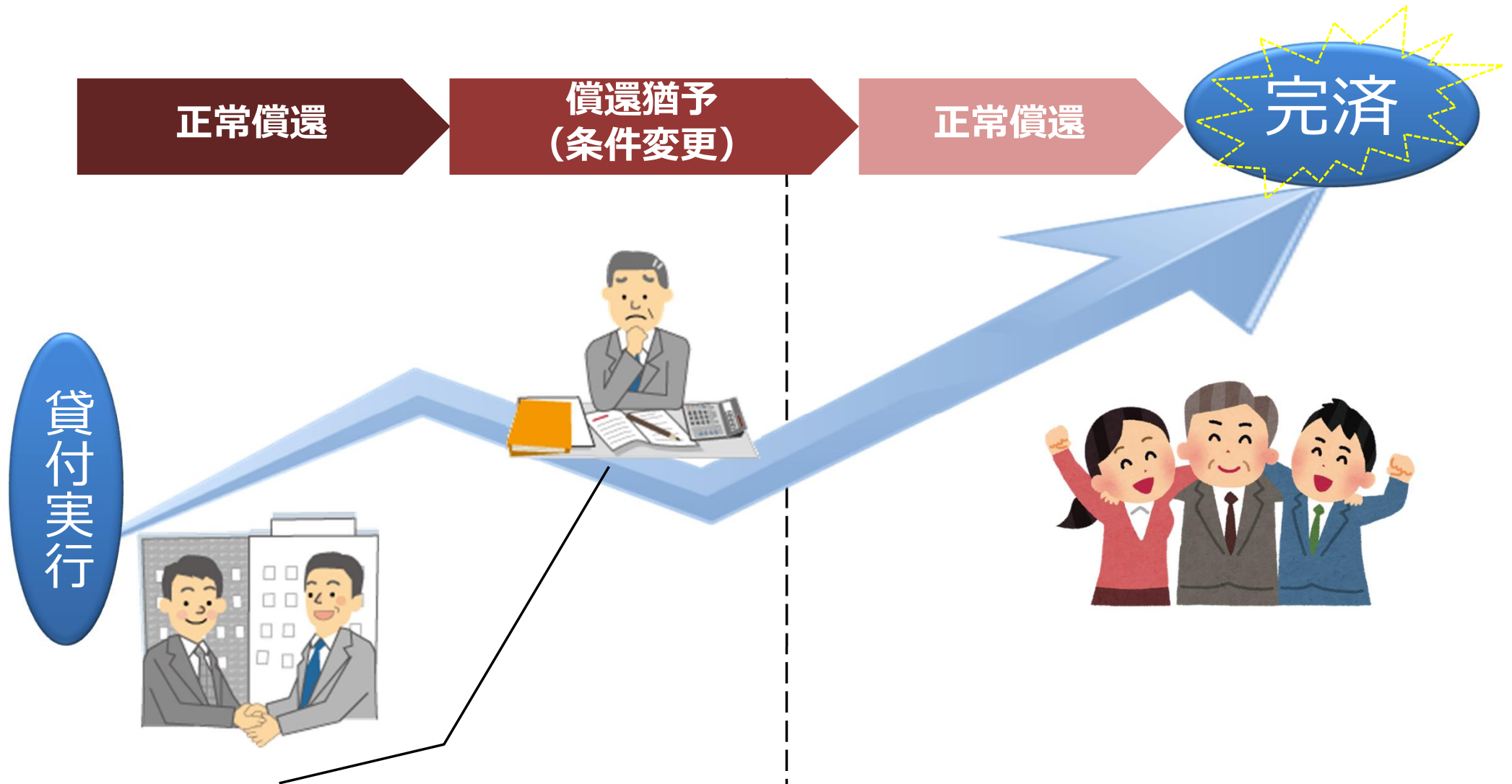
貸付後の経営支援について (経営改善支援)

独立行政法人中小企業基盤整備機構
高度化事業部 経営診断統括室

【目次】

* 経営改善支援とは	・ ・ ・ ・ ・ 3
* 経営診断統括室の経営改善支援策（課題把握）	・ ・ ・ ・ ・ 4
* 経営診断統括室の経営改善支援策（課題解決）	・ ・ ・ ・ ・ 5
* 条件変更時における運営診断	・ ・ ・ ・ ・ 6
* 地元の支援機関の協力は不可欠	・ ・ ・ ・ ・ 7
* 支援を行う際の留意点	・ ・ ・ ・ ・ 8
* 【経営サポート事業】事例紹介〔食品スーパーの経営改善支援〕	・ ・ ・ 9
* 【経営サポート事業】事例紹介〔共同店舗の経営改善支援〕	・ ・ ・ 10
* 経営診断統括室の支援事業概要(全体)	・ ・ ・ ・ ・ 11
* 各支援の実施のタイミング	・ ・ ・ ・ ・ 12
* 中小企業アドバイザー（高度化事業支援）について	・ ・ ・ ・ ・ 13
* 専門家派遣に関して留意していただきたい点	・ ・ ・ ・ ・ 14

経営改善支援とは



経営改善支援
= 中小企業の自立的な経営の応援

経営診断統括室の経営改善支援策（課題把握）

- ・ 現状把握
- ・ 今後の方向性の把握

【主に正常償還先】

●巡回調査・助言事業

- ・ 都道府県の日頃のモニタリングに専門家が同行し、現状、今後の方向性、課題を確認
- ・ 早期の不調の察知にも活用できる。

●事後助言

- ・ 診断後の助言に機構職員、専門家が同行し、今後の方向性、課題を確認。

- ・ 経営改善計画の策定
- ・ 経営実行上の課題の確認

【主に条件変更手続き時】

●運営診断

- ・ 条件変更申し出時の診断に機構職員、専門家が同行し、策定された経営改善計画書から、計画の妥当性等を確認。

- ・ 課題解決の促進
- ・ 課題解決に関するアドバイス
- ・ 課題解決の仕組みづくり
- ・ 進捗状況のモニタリング

詳細は、別添の以下資料を参照してください。

【資料7－①】 令和5年度 診断・助言の手引き（A方式貸付）

【資料7－②】 令和5年度 巡回調査・助言事業について

経営診断統括室の経営改善支援策（課題解決）

- ・ 現状把握
- ・ 今後の方向性の把握

- ・ 経営改善計画の策定
- ・ 経営実行上の課題の確認

- ・ **課題解決の促進**
- ・ **課題解決に関するアドバイス**
- ・ **課題解決の仕組みづくり**
- ・ **進捗状況のモニタリング**

●アドバイザー派遣事業

- ・ 経営改善計画の策定上のアドバイス、課題解決に向けたアドバイスなどを行う。

●経営サポート事業

- ・ 支援テーマ・計画を設定し、専門家と職員が、課題解決に向けて継続的に支援。

詳細は、別添の以下資料を参照してください。

【資料7－③】 令和5年度 中小企業アドバイザー（高度化事業支援）
派遣事業の手引き

【資料7－④】 令和5年度 経営サポート事業の手引き

条件変更時における運営診断

償還猶予にあたり、診断等を通じて、**債務者の経営の改善、貸付金の償還に関する計画の妥当性、貸付条件の変更の必要性等**を経営改善計画書やヒアリング等から判断する。



「なぜ返済条件の変更をするに至ったのか？」

⇒外部環境の変化・内部環境の不具合、当初計画とのズレ等

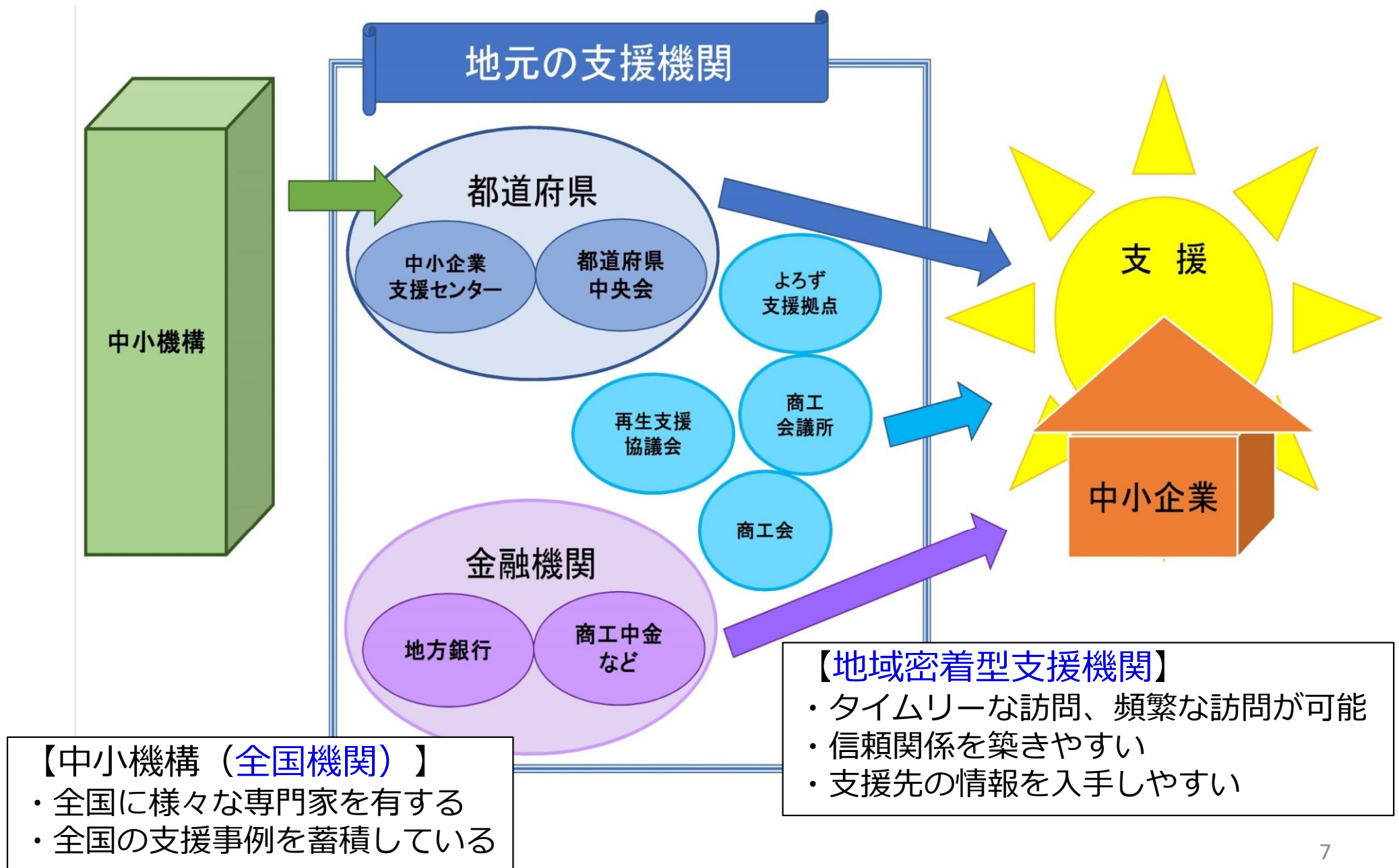
「経営改善計画の内容は妥当か？」

⇒経営改善を図るストーリーや数値計画の内容、その可能性等

「計画の実現性はあるのか？」

⇒計画を実行する体制等

地元の支援機関の協力は不可欠



支援を行う際の留意点

最終的に経営改善を行うのは企業自身

- 中小機構の支援では、業務代行は行わない。
- 支援には、企業自身の積極的な取り組み姿勢が不可欠。

支援の積み重ねが重要

- 支援内容を踏まえて、企業が取り組む時間が必要。
- 効果的な支援に向けて、前回からの対応状況を把握する。

支援機関の情報共有、連携の重要性

- 都道府県含め、支援機関同士の連携が支援の効果を高める。
- 支援機関の得意分野を活かす。

【サポート事業】 事例紹介〔食品スーパーの経営改善支援〕

案件概要

- 概要：平成×年に高度化資金を利用し共同店舗を建設。食品スーパーを営業。
- 現状：近年は周辺2km圏内に競合店が出店し、売上は減少傾向。
平成Y年以降、A県は条件変更による対応を実施。
- 問題：高度化資金の最終償還期限まで残り3年となる。
→組合内での高度化資金完済に向けた方針が未検討。

取組概要・支援概要

- 支援内容：①高度化資金完済に向けた返済方針の検討
(償還シミュレーション共有、選択肢の勉強会、検討の進捗確認)
②店舗の正常な活動に向けた運営体制の整理
(業務分担の現状把握と整理、計数管理方法のアドバイス)
- 支援体制：県担当者、中央会
中小機構職員、専門家3名（中小企業診断士、弁護士、会計士）

【成果概要】

- 働きかけによる金融機関借り換えの実現
(返済方針協議→組合が金融機関へ借り換え打診→償還期限前に高度化完済)
- 事業継続に向けた運営体制の整理
(理事長の業務内容・権限の明確化、計数管理担当・方法の決定)

【サポート事業】 事例紹介〔共同店舗の経営改善支援〕

案件概要

- ・ 概要：消費者ニーズの多様化に対応するため平成X年に共同店舗をオープン。
- ・ 現状：共同店舗全体の売上高は平成Y年をピークに年々低下。
組合員の経営不振・脱退も相次ぎ、近年は12億円程度まで減少。
- ・ 問題：組合体制が盤石ではなく、効果的な販促活動やリーシング活動が未実施。

取組概要・支援概要

- ・ 支援内容：①組合支援
 - ・ 販促活動やリーシング活動に係る3ヵ月毎の経営改善計画を組合が作成
 - ・ 計画の内容や実施結果等について助言を行い改善活動を推進
- ・ ②組合員支援
 - ・ 集客増・売上増のための具体的な改善策の検討・実施
- ・ 支援体制：県担当者
中小機構職員、専門家1名（商業専門の中小企業診断士）

【成果概要】

- ・ 組合主体で経営改善活動推進の仕組み作りを構築しつつある。
- ・ 組合員が具体的かつ実効性のある改善策を検討し、実行に移すことができた。

経営診断統括室の支援事業概要(全体)

中小企業アドバイザー（高度化事業支援） 派遣事業〔AD派遣〕

高度化事業の実施を予定または実施している組合等に対して、専門家を派遣しアドバイスを行う。

（主なアドバイス内容）

貸付希望先：高度化事業の基本構想策定・事業
実施計画書の作成等

既往貸付先：運営段階での課題解決等

診断・助言

高度化事業の新規貸付や条件変更等に際して、都道府県からの協力依頼に基づき、機構が計画（事業実施計画、経営改善計画等）の妥当性等を確認し、円滑な実施に向けて意見を提示する。

（診断・助言の種類）

貸付希望先：相談助言、事前助言、
計画診断・建設診断、事後助言

既往貸付先：相談助言、運営診断、事後助言

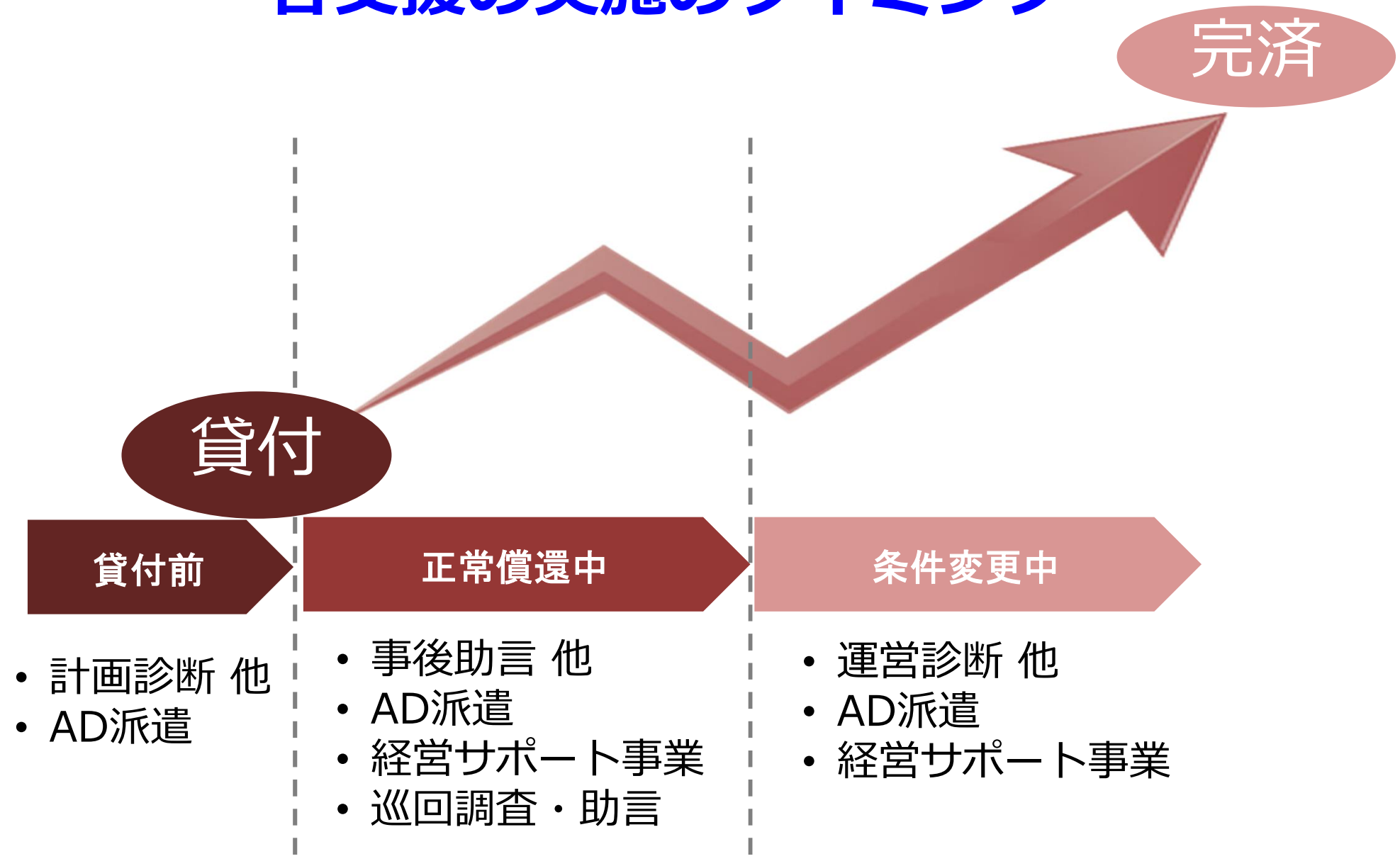
経営サポート事業

高度化事業を実施している組合等に対して、機構職員が中心となって、支援テーマの設定、支援計画の策定、専門家の選定（複数の場合もあり）を行い、
特定の課題解決に向け重点的・継続的に支援。

巡回調査・助言

高度化事業を実施している組合等に対して、都道府県が**経営状況の把握や助言**を行う際、専門家を派遣して**サポート**する。
申込主体は都道府県で、担当者の同行が必要。

各支援の実施のタイミング



中小企業アドバイザー（高度化事業支援） について【登録専門家の概要】

登録者数：117名

保有資格：中小企業診断士⇒ 97名

建築士（1級、2級）⇒ 6名

社会保険労務士⇒ 2名

公認会計士⇒ 5名

弁護士⇒ 2名

行政書士⇒ 4名 など（重複あり）

※ 経営診断統括室の専門家は、全て中小企業アドバイザー（高度化事業支援）として登録。登録された専門家を各事業で活用。

事業者の課題や状況に応じて、適したアドバイザーを経営診断統括室にて
マッチングします！

専門家派遣に関して留意していただきたい点

支援目的の妥当性及び支援成果の把握に努めていただきたい。

- 支援目的を踏まえた適切な支援事業の選択をお願いいたします。
- 支援後の成果の把握。特に同じ支援先に複数回継続的に派遣する場合は、前回派遣の成果を踏まえた派遣内容の検討をお願いいたします。

専門家派遣は支援先の作業代行又は意思決定の代行は行いません。

- 専門家派遣を効果的に実施するためには、支援先（組合等）が自主的に取り組むことが肝要と考えています。
- 専門家は支援先側に入り込むような立場での、作業（代行や労力の提供）のほか、支援先の経営判断や意思決定を主導することはいたしません。