

「**早期**経営改善計画策定支援事業(ポストコロナ持続的発展計画事業)について」

1.事業概要

事業者が、外部専門家(認定支援機関)の支援を受けて**早期の簡潔な**「経営改善計画」を策定する場合、計画策定費用(専門家への支払い費用)の**3分の2(上限25万円(計画策定支援に係る費用20万円、伴走支援(決算期)に係る費用5万円、伴走支援(期中)に係る費用5万円が上限。また、経営者保証解除枠に係る金融機関交渉費用は10万円を上限として加算可能。))**を国が負担する事業です。

2.事業の目的

現状では条件変更等の金融支援を必要としないが、早期に自己の経営を改善しようとする中小企業・小規模事業者が、専門家の協力を得て「**早期**経営改善計画」を策定することにより、事業者の経営改善への取組を促します。

3.対象事業者

資金繰りや採算管理など基本的内容の改善の取り組みを必要とし、専門家の支援を受けて早期の経営改善計画を策定して取引金融機関へ提出することにより、今後の自己の経営を見直す意思を有するもの。ただし、申請日の時点で既に経営改善支援センターを活用して経営改善計画を策定したことがある事業者は除かれます。

* 個人事業主の方は対象となりますが、社会福祉法人、特定非営利活動法人、一般社団・財団法人、公益社団・財団法人、農業組合法人、農業協同組合、生活協同組合、LLP(有限責任事業組合)、学校法人は、制度対象外となります。

* 平成27年2月より、医療法人(常時雇用従業員300人以下に限る)が支援対象業種となりました。

4.早期経営改善計画の内容

本事業における早期経営改善計画書は、従来のセンター事業における経営改善計画書に比較して簡素な内容であり、具体的には、①ビジネスモデル俯瞰図、②資金実績・計画表、③損益計画、④アクションプラン、⑤その他必要書類を記載し、かつ、金融機関に対する金融支援の要請を含まないものとなります。

5.伴走支援（モニタリング）

中小企業・小規模事業者及び計画策定を支援した専門家は、計画策定後1年を経過した最初の決算時までの間に、事業者の計画遂行状況に関するモニタリング（1年後の決算期は必）を実施し、その内容を取引金融機関と共有するとともに中小企業活性化協議会へ報告します。

「早期経営改善支援策定事業」 よくあるご質問 (FAQ)

Q 1 早期経営改善計画と経営改善計画の違いはなんですか？

- A. 従来の経営改善計画は金融機関から返済条件を緩和してもらう等の金融支援を受けることを目的として、金融調整支援を伴う本格的な経営改善計画を作成します。早期経営改善計画では、金融支援を目的とはせず、早期から自己の経営を見直すための資金実績・計画表やビジネスモデル俯瞰図などの基本的な計画を作成し、金融機関に提出いたします。

Q 2 早期経営改善計画書をつくと、どのようなメリットがあるのでしょうか？

- A. 以下のようなメリットがあります。
- ① 自己の経営見直しによる経営課題の発見や分析ができます。
 - ② 資金繰りの把握が容易になります。
 - ③ 事業の将来像について金融機関に知っていただくことができます。

Q 3 【支援内容】

この制度において支援の対象となる費用はどうなっているのでしょうか？

- A. 外部部専門家による早期経営改善計画策定支援に係る費用（計画の策定費用、モニタリング費用（全て消費税込み）の2/3(ただし上限25万円)の支援を受けることが可能です。
- また、経営者保証解除を行う場合、金融機関交渉費用の2/3(ただし上限10万円)を加算することができます。
- (令和4年4月1日変更)

Q 4 【支援対象事業者】

支援を受けるための条件はあるのでしょうか？

A. (1) 対象事業者

「経営改善計画策定支援事業」と同一基準です。

(2) 経営改善計画等策定の有無

申請日現在、経営改善支援センターを活用した経営改善計画を策定・実施中または中小企業再生支援事業を活用した事業再生計画を策定・実施中の中小企業・小規模事業者の重複利用はできません。

(3) 金融機関に計画を提出したことを確認できる書類について

本事業は、補助金執行上、中小企業・小規模事業者が金融機関に早期経営改善計画書を提出したことを確認でき

る書類（受取書等（普段の業務で使用しているもので可））が必要です。当該計画は金融機関が計画の策定に関与するものでも、今後の融資等を約束するものでもありません。

Q 5 【支援対象事業者】

無借金経営の会社でも利用できますか？

A. 決済口座を持つ金融機関などからの事前相談書があれば利用できます。

Q 6 【金融機関としての利用メリット】

金融機関としてのこの制度の利用のメリットとはなんですか？

A. 例えば、資金実績・計画表や損益計画を未策定の事業者に対し、外部専門家が早期経営改善計画策定支援を実施することで、事業者は計画を作成できるようになり、当該事業者の経営状況を把握しやすくなります。

Q 7 【事前相談の内容】

金融機関が作成する事前相談書はどのような内容のものですか？

A. 申請者が本事業を利用し、早期経営改善計画を策定することの相談を受けたことを示す内容であり、補助金の執行上必要とされています。

Q 8 【金融機関が作成する受取書の内容】

金融機関が作成する受取書はどのような内容のものですか？

- A. 金融機関が中小企業・小規模事業者から計画の提出を受けたことを示す内容であり、補助金の執行上に必要とされています。

Q 9 【2 回利用についての取扱い】

本事業を複数回利用することは可能でしょうか？

- A. 原則として複数回利用することはできません。
ただし、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は、過去に経営改善計画策定支援や早期経営改善計画策定支援を利用している者であっても、2022 年度中の申請を 1 回に限り対象とします。
その場合の費用負担上限額（補助金上限額）は 25 万円です。(令和 4 年 4 月 1 日追加)

Q 1 0 【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の影響について】

Q9の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て業況が悪化した事業者とは、具体的にどのような要件ですか？

A. 申請者は、以下1.のいずれかの影響によって業況が悪化しており、1.で定める比較対象時期において、2.のいずれかに該当していることが要件となります。(令和4年4月1日追加)

【1.業況悪化の原因→比較対象時期】

- ・新型コロナウイルス感染症→前4年のいずれかの年の同期。
- ・原油価格上昇をはじめとした原材料・エネルギーコスト増の影響又はウクライナ情勢の変化→前年同期。

【2.影響度合い】

- ・最近1ヵ月間の売上高又は過去6ヵ月（最近1ヵ月を含む）の平均売上高が5%以上減少。
- ・最近※における売上高総利益率又は売上高営業利益率が5%以上減少。

※①直近の決算と前期の決算の比較、②最近の試算表（2ヵ月以上のもの）と前年同期の試算表、③最近の試算表（2ヵ月以上のもの）と直近の決算の比較のいずれかで、5%以上減少。

Q 1 1 【利用申請時の面談実施の有無】

申請の際には、中小企業活性化協議会に申請者本人が申請書を持参し、面談を受けなければなりませんか？

- A. 申請書の提出は、中小企業活性化協議会にご持参いただくほか、郵送等でも構いません。ただし、申請人本人以外が申請書を提出した場合は、申請者に電話等で「本事業の利用」及び「費用負担」について意思確認を行います。また、利用申請時には申請者又は認定支援機関に対して、面談又は電話等により、中小企業活性化協議会から計画策定における着眼点を説明します。案件の内容により中小企業活性化協議会が必要と認める場合は、申請者の同意を前提に、面談にご協力頂くことがあります。 **(令和4年4月1日変更)**

Q 1 2 【早期経営改善計画の内容】

早期経営改善計画とはどのようなものなのでしょうか？

- A. 原則として、以下の内容を含むものです。
- ・ビジネスモデル俯瞰図
 - ・資金実績・計画表又は資金予定表
 - ・計画損益計算書
 - ・アクションプラン

Q 1 3 【計画策定支援に伴う具体的な業務】

計画策定支援とは具体的にはどのような業務ですか？

- A. 早期経営改善計画は、Q8の内容を含むとされており、これらの策定には次のような着眼点が考えられます。これらの着眼点の検討は、事業者の規模・業態等を勘案して、必要に応じて実施していただくこととしますが、本事業利用手続きにおいて、各着眼点実施の有無及び実施しなかった項目等について、その理由等を支払申請時に報告していただきます。(令和4年4月1日追加)

早期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

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、その変動要因の確認、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

ークの活用も有用。

③ 商流の確認と分析

仕入れ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

があるので、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。

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はなく、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、事業者の入出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 金融機関への返済額は、各金融機関の衡平性を考慮。

Q 1 4 【支払申請時の面談実施の有無】

支払申請時に協議会の認定支援機関に対する面談はありますか？

- A. 支払申請時に協議会は認定支援機関に伴走支援における着眼点の説明を面談又は電話等で行います。また、必要に応じて、計画策定における着眼点の実施状況についてのヒアリングや助言等を行います。

(令和4年4月1日追加)

早期経営改善計画策定支援の伴走支援における着眼点

経営改善計画を策定しても実行されなければ意味がありません。改善策の実行に向けてはモニタリングの実施が重要です。

次のような着眼点で、策定した経営改善計画が計画通りに進捗し経営改善が図られているかどうか確認・分析し、事業者への改善アドバイスや金融機関等への報告支援等を行います。

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。

Q 1 5 【伴走支援費用支払申請の有効期限】

伴走支援費用の支払申請に有効期限はありますか？

- A. 伴走支援費用支払申請の有効期限は、伴走支援対象期間最終日(計画策定後1年を経過した最初の決算日)から6か月を経過した日です。それまで伴走支援費用支払申請書の提出ができないとき、利用申請は失効します。

(令和4年4月1日追加)

Q 1 6 【経営者保証の解除支援：対象となる計画】

どのような早期経営改善計画が対象ですか？

A. 本事業により早期経営改善計画を策定し、計画完了後に経営者保証解除を目指す計画が対象です。

(令和4年4月1日追加)

Q 1 7 【経営者保証の解除支援：金融機関交渉の内容について】

本事業では、経営者等の個人保証(経営者保証)の解除に関する金融機関交渉費用を支援対象としていますが、具体的にはどのような業務を行えばよいのですか？

A. 「経営者保証に関するガイドライン」における「既存の保証契約の適切な見直し」に関する取り組みを想定していま

す。(令和4年4月1日追加)

<http://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/abstract/adr/sme/guideline.pdf>

Q 1 8 【経営者保証の解除支援：支払い対象者及び上限金額について】

金融機関交渉費用の支払い対象者は誰ですか？ また、上限金額 10 万円は金融機関交渉費用として少額ではありませんか？

- A. 金融機関交渉費用の支払い対象は、利用者の依頼を受けた認定支援機関である弁護士等です。事業者自身が金融機関交渉を実施する際のサポート業務も対象となります。弁護士以外の専門家がサポート業務を実施する場合、非弁行為とならないようにご注意ください。また、上限金額の設定はありますが、経営者保証の解除支援を促すものです。

(令和 4 年 4 月 1 日追加)

Q 1 9 【経営者保証の解除支援：金融機関交渉費用の支払申請手続について】

経営者等の個人保証（経営者保証）の解除に関する金融機関交渉費用を活用した場合、支払申請はどのように手続をすればいいのでしょうか？

- A. 伴走支援費用支払申請と同時に申請をしてください。 (令和 4 年 4 月 1 日追加)

Q 2 0 【本制度の申請期限】 この制度の申請期限はあるのでしょうか？

- A. 個別案件の利用申請については、申請が受理された日から 1 年で失効となります。

Q 2 1 【中小企業活性化協議会が費用負担した金額の返還について】

利用申請書の宣誓事項に違反した場合や不正利用が判明した場合は、中小企業活性化協議会が費用負担した金額の返還等を行うこととありますが、具体的にはどのようなケースが該当しますか？

A. 以下のようなケースが考えられます。

- ・ 宣誓事項において、適正な情報開示、費用支払や業務内容等の確認への対応、伴走支援(モニタリング)の実施と報告等が定められていますが、これらが行われない場合。
- ・ 申請書の記載に虚偽があった場合。