

平成 25 年度 調査・研究事業

経営改善支援センター・金融機関等と連携した  
中小企業の実践的診断・支援マニュアル作成報告書

平成 26 年 2 月

一般社団法人 中小企業診断協会

## 目 次

はじめに.....	4
第1章 事業概要.....	5
1. 調査・研究テーマ.....	5
2. 事業内容.....	5
(1) 事業目的と実施内容.....	5
(2) 実施方法及び場所.....	6
(3) 協会参加者.....	7
(4) 事業実施計画.....	7
(5) 事業成果の公表方法.....	7
(6) 事業成果の公表により想定される効果・影響.....	8
(7) 代表者名など.....	8
第2章 認定支援機関としての運営体制の確立.....	9
1. 認定支援機関参加者へのニーズ調査結果.....	9
(1) 調査概要.....	9
(2) 回答結果.....	9
2. 山口県協会の認定支援機関としての運営体制.....	10
(1) 運営体制の概要.....	10
(2) 経営革新等支援業務の実施体制及び注意義務.....	10
(3) 基本方針の適合.....	11
(4) 経営革新等支援機関として支援業務を行う者の認定基準.....	12
(5) 支援業務フロー.....	13
(6) 経営改善計画策定支援事業に関する標準的な費用および期間.....	14
3. 事業推進方法.....	15
(1) 経営改善成果を上げるための業務の在り方.....	15
(2) 担当主任と登録専門員の連携.....	16
(3) セキュリティの確保.....	16
(4) 本部の対応.....	17
4. 認定支援機関の登録内容変更手続き.....	18
(1) 届出が必要な変更事項.....	18
(2) 届出窓口.....	18

第3章 金融機関との連携体制の確立.....	19
1. 経営改善計画策定に関するニーズ調査結果.....	19
(1) 調査概要.....	19
(2) 第1回調査回答結果.....	19
2. 経営改善計画策定を円滑に進めるための仕組みの構築.....	21
(1) 第1回研究会による検討.....	21
(2) 第2回研究会による検討.....	23
(3) まとめ.....	24
3. 金融機関からの案件発掘.....	25
(1) 山口県協会チラシ.....	25
(2) 金融機関での説明会.....	25
4. 金融機関と連携した案件の進め方.....	26
(1) 金融機関、企業、専門家の役割分担.....	26
(2) 当該企業に関する保有情報の取り扱い.....	26
(3) 情報共有の方法.....	27
第4章 経営改善計画策定.....	28
1. 全体的な業務の流れ.....	28
2. 申請に伴う個別手続き.....	29
(1) 利用申請.....	29
(2) 支払申請.....	29
(3) モニタリング手続き.....	30
(4) 申請業務等に関する要望.....	30
3. 経営改善計画策定の進め方.....	30
(1) 詳細スケジュール.....	30
(2) バンクミーティング.....	31
(3) 経営者からのヒアリング.....	32
4. 経営改善計画策定内容.....	33
(1) 事業DD.....	33
(2) 財務DD.....	34
(3) 経営改善計画（再生計画）の策定.....	36
(4) 経営改善計画（再生計画）の品質保証.....	36
5. 経営改善計画策定事例.....	37
(1) 経過.....	37
(2) 経営改善計画策定状況.....	37

(3) 終了バンクミーティングの状況.....	37
(4) 企業及び金融機関の評価 .....	38
第5章 モニタリング.....	39
1. モニタリングの必要性 .....	39
2. モニタリングの考え方及びモニタリングの総括表と視点.....	39
(1) モニタリングの考え方.....	39
(2) モニタリングの総括表と視点 .....	40
3. 計画未達成の場合の留意点.....	41
おわりに.....	44
参考資料.....	45
1. 経営改善計画策定支援事業（金融機関）事前調査票.....	45
2. 経営改善計画策定支援事業（担当主任等）事前調査票.....	47
3. 経営革新等支援機関「支援実績報告書」（概要）様式.....	48
4. 経営革新等支援業務アンケート調査票（企業向け） .....	50
5. 経営改善計画策定支援事業手続き .....	52
(1) 山口県支援センターに提出する文書.....	52
(2) 山口県信用保証協会に提出する文書.....	52
(3) その他、山口県支援センター支払手続きに必要な文書.....	55
6. 支援業務に係る書類 .....	61
(1) 問い合わせ・相談記録票 .....	61
(2) 相談申込書.....	61
(3) バンクミーティング案内状（例） .....	62
7. 山口県協会経営計画策定支援事業チラシ.....	64

山口県支援センター認定支援機関等向けマニュアル



## はじめに

平成 21 年 12 月施行された金融円滑化法は、全国の中小企業から約 310 万件の返済条件緩和等の申込があり、そのうち約 290 万件に対し返済条件緩和等の支援が実行されました。

平成 25 年 3 月末で、中小企業の事業継続に一定の役割を果たした同法が終了するのに伴い、その出口戦略として経営改善支援センターと、金融機関を含む認定支援機関が連携し、中小企業の経営改善を強力に推進する仕組みが構築されたところです。

これまで中小企業診断士は、再生支援協議会等を通して中小企業の再生や経営改善に尽力してきましたが、金融円滑化法終了に伴う出口戦略では、税理士や公認会計士と並び、中小企業診断士の実力を評価される場となりました。

山口県中小企業診断協会（以下「山口県協会」という）では、地域の中小企業や産業の活性化に貢献するため、出口戦略に積極的に参画し、山口県協会としても認定支援機関として登録しました。

本調査・研究の目的は、こうした国の出口戦略に対し、新たな中小企業診断技術の開発が求められており、本事業において、山口県経営改善支援センター（以下、山口県支援センターという）及び県内金融機関等と連携した中小企業の実践的診断・支援マニュアル作成を行い、中小企業自らが経営改善に取り組むことを後押ししたいと考えました。

今回、調査・研究に取り組んだ内容は以下のとおりです。

- ・ 認定支援機関としての運営体制の確立
- ・ 金融機関との連携体制の確立
- ・ 経営改善計画策定
- ・ モニタリング

本書は、山口県協会が山口県支援センター及び山口県内 25 の金融機関や中小企業支援機関と連携し、地域経済の活性化に不可欠な中小企業の経営改善に取り組む手順や経営改善計画に盛り込む内容、経営改善効果を確実にするためのモニタリングの進め方を網羅したものです。

全国の中小企業の活力向上、中小企業診断士の力量発揮の場の拡大に、少しでも役立てればと考えるところです。

（一般社団法人）山口県中小企業診断協会 谷口 修

## 第1章 事業概要

### 1. 調査・研究テーマ

『経営改善支援センター・金融機関等と連携した中小企業の実践的診断・支援マニュアル作成』

### 2. 事業内容

#### (1) 事業目的と実施内容

本事業では、山口県協会が認定支援機関として、経営改善支援センターや金融機関と連携し、中小企業の経営改善を強力に推進することを事業目的とします。

具体的には、以下の内容について調査・研究を実施することで、中小企業の経営改善成果を確実なものとすると共に、全国の経営改善支援センターや金融機関・中小企業が活用できるバイブルとなることを目指します。

項目	内容
認定支援機関としての運営体制の確立	<p>山口県協会が、認定支援機関として運営体制を確立するため、以下の内容について調査研究し、マニュアルとして取りまとめる。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 統括責任者、担当補佐、担当主任、登録専門員の役割及び情報共有体制の確立。</li><li>・ 担当主任や登録専門員への経営改善計画策定に関するニーズ調査や調査結果の分析・協議等を実施。</li><li>・ 謝金等に関する基準の確立。</li><li>・ 担当主任相互及び登録専門員と協業する場合の事業推進方法の確立。</li><li>・ 経営改善計画策定案件の発掘のための中小企業や金融機関への働きかけ。</li><li>・ 各金融機関からの紹介案件を、担当主任や登録専門員へ適切に配分し、セキュリティ及び進捗管理や品質保証が可能な運営体制を確立。</li></ul>
金融機関との連携体制の確立	<p>中小企業診断士の場合、公認会計士や税理士と異なり、記帳・税務申告代行等による顧問先が少ないことから、経営改善計画策定案件は、金融機関からの紹介に依存する割合が高くなる。したがって、金融機関が安心して山口県協会に案件を紹介できる、以下の仕組みを調査研究し、マニュアルとして取りまとめる。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 金融機関に対し、経営改善計画策定に関するニーズ調査や分析、</li></ul>

	<p>協議等を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>調査結果を元に、認定支援機関としての山口県協会と各金融機関との間で、経営改善計画策定を円滑に進めるため役割分担を明確にする。</li> </ul>
経営改善計画策定	<p>経営改善計画策定に必要な、以下の手続きや作業の標準化について調査研究し、マニュアルとして取りまとめる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>山口県支援センターに対する手続きや文書。</li> <li>山口県信用保証協会に対する手続きや文書。</li> <li>金融機関との情報共有を進めるためのバンクミーティング開催。</li> <li>経営改善計画策定内容の標準化及びチェックリスト。</li> <li>経営改善成果を上げるためのコンサルティング。</li> <li>セキュリティの確保に関する規定。</li> <li>経営改善計画の品質確保に関する規定。</li> </ul>
モニタリング	<p>モニタリングに必要な以下の手続きや作業の標準化について調査研究し、マニュアルとして取りまとめる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>モニタリング内容の標準化（必須チェック項目）。</li> <li>成果に関する事例報告。</li> <li>成果未達の場合の対応。</li> </ul>

## (2) 実施方法及び場所

各実施内容について、実施方法及び場所は、以下のとおりです。

項目	実施方法	実施場所
認定支援機関としての運営体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>山口県協会所属会員で、認定支援機関に参加登録したメンバーで調査研究を行い、マニュアルに取りまとめる。</li> </ul>	山口県内
金融機関との連携体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>上記、参加メンバーにオブザーバーとして参加する山口県支援センター及び各金融機関の担当者を加え、調査研究を行い、マニュアルに取りまとめる。</li> </ul>	同 上
経営改善計画策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>同 上</li> </ul>	同 上
モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>同 上</li> </ul>	同 上

(3) 協会参加者

所属県協会	氏名	所属県協会	氏名
山口県協会	原 義夫	山口県協会	谷口 修
山口県協会	柴田 史雄	山口県協会	船越 修治
山口県協会	土井 一海	山口県協会	中野 博道
山口県協会	野坂 慶蔵	山口県協会	敷井 諭
山口県協会	伊藤 勝彦	山口県協会	井上 静夫

※その他、オブザーバーとして、山口県支援センター及び各金融機関から担当者を招へいし事業を進めます。

(4) 事業実施計画

実施項目 / 月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	月
(1) 委員会の開催	○		○		○	○		
(2) 調査の実施								
① 担当主任や登録専門員へのニーズ調査	→							
② 金融機関へのニーズ調査	→							
③ 経営改善計画策定の標準化			→					
(3) 報告書の作成 (マニュアル作成)					→			

○は打ち合わせ会の実施時期を表す。

(5) 事業成果の公表方法

- ・ 報告書を作成し協会本部及び各県協会へ送付する。
- ・ 報告書を作成し県内支援機関及び金融機関へ送付する。
- ・ 報告会を開催（県協会主催の診断シンポジウム、翌年協会本部の診断シンポジウムへ応募）する。

(6) 事業成果の公表により想定される効果・影響

- ・ 金融円滑化法出口戦略に対応した新たな診断支援技術を開発。
- ・ 経営改善計画策定を通じた中小企業の再生、活性化支援。
- ・ マニュアル公開に伴い中小企業自ら経営改善や経営革新に活用。
- ・ 中小企業診断士と金融機関との連携強化。
- ・ 中小企業診断士の知名度向上及び事業領域拡大。
- ・ 中小企業診断士が経営改善計画策定支援事業に取り組む際のマニュアルとして活用

(7) 代表者名など

[氏名] 谷口 修 [県協会名] 一般社団法人 山口県中小企業診断協会

[TEL] 083-934-3510 [FAX] 083-934-3533

[E-mail] jimurmc@herb.ocn.ne.jp

## 第2章 認定支援機関としての運営体制の確立

### 1. 認定支援機関参加者へのニーズ調査結果

#### (1) 調査概要

調査対象	認定支援機関（山口県協会）に登録した山口県協会の会員
調査期間	平成 25 年 9 月 5 日～9 月 20 日
調査方法	電子メールによる調査票の配布、回収
回収率等	配布件数 20、回収件数 20 回収率：100%

#### (2) 回答結果

##### ① 経営支援等に携わった件数

再生支援協議会	同左以外	専門家派遣対応
46 件	87 件	154 件

##### ① 専門家派遣依頼への対応

対応したい	対応しない	検討中
15 件	1 件	2 件

「対応しない」及び「検討中」の 2 件の会等は、は公的機関へ勤務中のため

##### ② 計画策定支援対応可能件数

H25 年度	H26 年度	H27 年度
52 件	84 件	94 件

##### ③ 専門家対応時の課題

経験や実力	経営改善効果	派遣費用	企業の業種	セキュリティ	その他
9 件	6 件	5 件	7 件	0 件	4 件

##### ④ 県協会への要望

- ・ 1 番目に知名度の向上、2 番目は診断先の選択（地域性を考慮して欲しい）
- ・ 県協会の知名度を高める絶好のチャンスである。金融機関や対象中小企業の信用・信頼を高めることが必要。
- ・ 会社勤務のため時間的制約や会社との調整等もあり、状況に応じて相談させていただきたい。
- ・ 実務経験が少なく負担がどの程度かわからない。

##### ⑤ 自由意見

- ・ 支援センターは、初めに予算ありきの事業となっており、コンサルタントが金融機関の下請けで、いわば金融機関の言うなりに動くことに、少し違和感を感じている。個人的には、今年度は静観スタンスで、今後の事業の運営状況と企業側の反応を見極めたい。
- ・ 1 番目に県協会の適時適切な情報発信、2 番目は県協会が経営革新等支援機関の認定を受けた場合の役割、及び認定申請した会員との関係を検討する必要がある。

- ・ 国の支援方針等について助言ができればと考えて担当主任へ登録した。
- ・ この10年間の再生支援等の中で、金融機関は診断士の顔ぶれをある程度把握しているのではないかと感じる。特に信用金庫は、地区ごとに依頼する診断士をある程度決めていているように感じる。
- ・ 金融機関にとって、山口県協会を通すことのメリットがはっきりしないと機能しないのではないかと。
- ・ 支援センターを利用した経営改善計画の策定は、今年度予算で2万社を想定しているが、達成できるのだろうかかと危惧している。その場合、来年度の予算が確保できるのか気になる。
- ・ 支援センターが制度の説明と受付窓口に残まっているように思われる。金融機関と連絡を取り合いながら案件を発掘するような動きにならないと、案件が出てこないのではないかと。
- ・ 公的制度では、フォローアップ（実行支援）の部分が弱く、経営改善計画が十分に実行されないことも少なくないように感じる。

## 2. 山口県協会の認定支援機関としての運営体制

中国財務局長及び中国経済産業局長宛に提出した認定申請書の運営体制に関する部分は、以下のとおりである。

### (1) 運営体制の概要

事務所の所在地	<p>&lt;本部&gt;</p> <p>山口県山口市中央 4-5-16 TEL:083-934-3510 FAX : 083-934-3533</p> <p>URL : <a href="http://www18.ocn.ne.jp/~sindan/index.html">http://www18.ocn.ne.jp/~sindan/index.html</a></p> <p>E-mail : jimurmc@herb.ocn.ne.jp</p>
経営革新等支援業務の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業者の経営革新計画策定に関する診断・助言</li> <li>・ 中小企業者の事業再生支援計画策定に関する診断・助言</li> <li>・ 中小企業者の新規創業等に関する相談・助言等</li> <li>・ 農商工連携、事業承継等に関する相談・助言等</li> </ul>

### (2) 経営革新等支援業務の実施体制及び注意義務

体制整備	<p>① 当会の実施体制として、統括責任者、統括責任者を補佐する者、当該経営革新等支援業務を行う者（担当主任、登録専門員）から構成し、当会の一組織として責任体制の明確化を図っている。</p> <p>② 具体的には、企業側から相談が来た際は、以下により対応する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 統括責任者、担当補佐、担当主任（以下、「支援機関構成員」）のいずれかが本部に常駐し、中小企業者からの直接相談だけでなく、メール</li> </ul>
------	--

	<p>やFAXなどの相談に対応する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>支援機関構成員は、中小企業者の支援ニーズに合致した最適な提案を行うとともに、当該支援機関構成員のみでは対応が困難な場合は最適な登録専門員を選定・派遣し、両者連携の下、適切な支援業務を行う。</li> </ul> <p>③ このように当会は、県下一円を網羅するため登録専門員の確保等専門的知識を幅広く活用できる体制が構築され中小企業者の利便を確保している。</p> <p>④ なお、本実施体制で取り扱うことができる相談内容等は、創業支援、事業計画作成支援、事業承継、事業再生支援、M&amp;A、生産管理・品質管理、情報化戦略、販路開拓・マーケティング、人材育成、人事・労務、海外展開、BCP作成支援、物流戦略、金融・財務等といった多岐にわたる領域となっている。</p>
注意義務	<p>① 専門性</p> <p>経営革新等支援業務の支援機関構成員は、相談企業の業種・業態、内容その他を勘案して適切な支援を行うとともに、最適な登録専門員を推薦する。</p> <p>② 品質保証</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>支援機関構成員、登録専門員が支援業務を行う場合には、一定の書式の報告書に記入し、山口県協会に保存するとともに、登録専門員名簿を整備する。</li> <li>業務遂行希望の登録専門員には、一定期間の内部研修を義務づけるとともに、中小企業診断士倫理規程を遵守する旨の誓約書を提出する。</li> <li>登録専門員のスキルアップのため、実務経験 3 年以内の者には、支援機関構成員とともに支援業務を行う。</li> <li>内部に評価委員会を設け、金融機関や相談企業から各支援業務毎にアンケート調査を行う。</li> </ul> <p>③ セキュリティ</p> <p>相談者からの秘密保持のため、個人情報保護に準じたセキュリティの確保を行う。</p>

(3) 基本方針の適合

経営革新等業務を実施した中小企業に対する案件の継続的なモニタリン	経営革新等支援業務を実施した内容について、上述の評価委員会においてアンケート調査に基づく顧客調査を行い、
----------------------------------	--



グについて	事業計画の進捗状況及び成果の把握に努めるとともに、必要に応じて、フォローアップ調査を実施する。
経営革新等支援機関の連携、外部支援機関等の知見を活用した連携について	金融・財務の診断・助言を実施するに際し、税理士、公認会計士等他士業専門家の経営革新等支援機関相互と連携を図ると共に、(独)中小企業基盤整備機構と連携及びその知見を活用するとともに、行政、公的支援機関や団体、金融機関との連携を図り他県診断協会のネットワーク化をもって、より専門性の高い者との連携を充実する。さらに、事業再生支援業務を効果的に行うため、県再生支援協議会と連携し、中小企業に対する専門性の高い支援を行う。
「中小企業の会計に関する基本要領」又は「中小企業の会計に関する指針」に拠った信頼性のある計算書類等の作成及び活用の推奨について	「中小企業の会計」等に関するセミナーには、平成16年より多くの会員中小企業診断士が講師となり、中小企業者に対する普及・啓発に努めている。よって、経営革新等支援業務を実施する際には、中小企業の実態に配慮した、「中小企業の会計に関する基本要領」又は「中小企業の会計に関する指針」を積極的に活用し、財務状況の見える化、経営改善を図ることとする。

※「経営革新等支援機関「支援実績報告書」(概要)様式」、「経営革新等支援機関 経営革新等支援業務アンケート調査(企業向け)」は、巻末の参考資料を参照願います。

#### (4) 経営革新等支援機関として支援業務を行う者の認定基準

統括責任者	協会の会長が務める。 統括責任者は経営革新等支援機関を代表し、業務を総理する。
担当補佐	協会の副会長が務める。 担当補佐は統括責任者を補佐し、統括責任者に事故があるときは、その職務を行う。
担当主任	協会の正会員で、県協会に対して経営革新等(改善計画等含む)支援の要請があった場合に、主任として当該経営革新等支援業務を行う。
登録専門員	経営革新計画等策定支援の実績は不問であるが、統括責任者、担当補佐、担当主任と連携して経営革新等支援業務に協力することができる。 なお、登録専門員が単独で県協会としての経営革新等支援業務等(補助事業・税制等の中小企業支援施策の活用、認定支援機関等研修受講)を行うことはできない。

(5) 支援業務フロー

No	項目	対応
1	問い合わせ・相談 (様式は「参考資料」参照)	<ul style="list-style-type: none"> <li>本部で相談を受付。</li> <li>事務局員等は、「問い合わせ・相談記録票」へ相談者の概要（企業名及び問い合わせ者氏名・連絡先）、相談内容を記録する。</li> <li>事務局員等は、「問い合わせ・相談記録票」を統括責任者及び担当補佐に送付する。</li> <li>統括責任者及び担当補佐のいずれかが、相談者に連絡し、相談内容及び対応を協議する。</li> <li>相談者が具体的な相談依頼を要望した場合は、相談者に「相談申込書」を作成し、協会本部へ提出を依頼する。</li> </ul>
2	「相談申込書」の受理 (様式は「参考資料」参照)	<ul style="list-style-type: none"> <li>相談者が、担当主任及び登録専門員を指名している場合を除き、統括責任者は相談内容に応じて、適切な担当主任を選定し、「相談申込書」を送付する。</li> <li>また、統括責任者が担当補佐に対応を委任する場合は、担当補佐が統括責任者に代わって、適切な担当主任を選定する。</li> </ul>
3	相談者（金融機関及び企業）との折衝	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当主任は相談者と連絡を取り、山口県協会が作成したチラシ「いっしょに描きませんか？会社の未来」及び山口県支援センターの「利用申請書」を提示し、スケジュールや費用、成果物等について折衝する。</li> <li>担当主任が登録専門員と共に業務を実施することを基本とすることから、担当業務内容を相談者に明示する。</li> <li>相談者が金融機関の場合は、上記の後、企業経営者との面談を行い、企業経営者の応諾により以下のステップに進む。</li> </ul>
4	手続き書類の作成 (様式は「参考資料」参照)	<ul style="list-style-type: none"> <li>相談者及び当該担当主任は、折衝内容に基づき山口県支援センターや山口県信用保証協会への提出書類を作成する。</li> </ul>
5	支援の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当主任及び登録専門員は業務を実施する。</li> <li>スケジュールの遅延や企業との間でトラブルが発生した場合は、速やかに本部に連絡する。</li> </ul>
6	業務終了 (様式は「参考資料」参照)	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当主任は業務が終了した後、本部へ連絡する。</li> <li>アンケート調査を実施</li> </ul>
7	請求 (様式は「参考資料」参照)	<ul style="list-style-type: none"> <li>本部は依頼企業へ請求書を送付し、入金後、担当主任等に謝金を支払う。</li> </ul>

(6) 経営改善計画策定支援事業に関する標準的な費用および期間

以下に示す見積金額例は、金融機関から山口県協会へ専門家の派遣要請があり、双方が連携して事業を進める場合の叩き台で、年間売上がおおよそ 1~2 億円程度の企業に適用する。企業規模大きく事業部門や営業内容、事業所や関係金融機関が多岐にわたる場合は見積金額が増えることがある。

別紙1-3

業務別見積明細書

○経営改善計画策定支援

	業務内容	作業時間	合計金額
ヒアリング 統括責任者 その他	1日8時間×1日	8	¥50,000
事業DD・財務DD 統括責任者 その他	1日8時間×4日	32	¥200,000
計画作成 統括責任者 その他	1日8時間×3日	24	¥150,000
債権者会議 統括責任者 その他	1日8時間×3日	24	¥150,000
打ち合わせ 統括責任者 その他	1日8時間×1日	8	¥50,000
費用総額		96	¥600,000
支払申請金額 (予定)	費用総額の2/3		¥400,000

時間単価 ¥6,250

※ここでいう「統括責任者」は経営改善計画策定支援事業に係る者で、認定支援機関の「統括責任者」ではない。

○モニタリング

	業務内容	作業時間	合計金額
事前準備	年4回(3カ月毎)×3年×4時間	48	¥300,000
モニタリング会議	年4回(3カ月毎)×3年×4時間	48	¥300,000
費用総額		96	¥600,000
支払申請金額 (予定)	費用総額の2/3		¥400,000

※実施された経営改善計画策定支援の内容は、経営改善支援センターが確認を行った後経営改善計画策定支援に伴い生じた費用(モニタリング費用を含む)の2/3(上限200万円)を負担します。

※経営改善計画策定支援に係る費用の総額が200万円を超える場合は、中小企業基盤整備機構(中小企業再生支援全国本部)が確認手続きを行います。

※本明細書は、あくまでもサンプルであり、作業単価は認定支援機関の専門性及び地域性によって異なることを想定しています。

経営改善計画策定支援事業における添付資料

【計画策定支援に係る工程表】

	10月	11月	12月	H26年1月~H28年12月
債権者会議	○		○	
打ち合わせ	○			
ヒアリング	○			
事業DD	→			
計画作成		→		
モニタリング				→

### 3. 事業推進方法

#### (1) 経営改善成果を上げるための業務の在り方

「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業に関する手引き（認定支援機関向け）」の、「1. 事業の目的・概要」に、以下の記載があるので、これをベースに進める必要がある。

「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・小規模事業者の多くは、自ら経営改善計画等を策定することが難しい状況にある。こうした中小企業・小規模事業者を対象として、中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律に基づく経営革新等支援機関（以下、「認定支援機関」という。）が中小企業・小規模事業者の依頼を受けて経営改善計画策定支援を行うことにより、中小企業・小規模事業者の経営改善・事業再生を促進する。」

また、「4. 認定支援機関における業務内容」の「(4) 計画策定支援・合意形成」で、「① 本事業の対象となる経営改善計画は、以下の内容が記載されているものとする。」とされていることから、これらを網羅した計画書とする必要がある。

- ・ ビジネスモデル俯瞰図
- ・ グループ相関図
- ・ 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（原則3年程度）
- ・ 資産保全表
- ・ 貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書等の計数計画（金融支援：条件変更、新規融資等含む）
- ・ その他必要とする書類

【参考】（認定支援機関等向けマニュアル：山口県経営改善支援センターより抜粋）

中小企業再生支援協議会における再生計画案は、

- ・ 「実抜計画」：実現可能性の高い抜本的な経営再建計画
- ・ 「合実計画」：合理的で実現可能性の高い経営改善計画 の2つのタイプがあり、

計画期間が概ね5～10年で、①債務超過の解消 <5年（10年）以内>、②経常損益の黒字化 <概ね3年以内>、③有利子負債の対キャッシュフロー比率が概ね1.0倍以下に改善 の3要件を満たす必要があります。

一方、経営改善支援センター事業は、数値基準を経営改善計画書で求めています。

代わりに、金融機関から条件変更等の金融支援を受けることが要件となりますので、より実現性の高い経営改善計画としなければなりません。

特に、事業者が置かれている現況を分析・把握し、事業者にその現況を充分納得してもらったうえで事業者自ら積極的に経営改善に取り組んでもらうことが必要となります。

## (2) 担当主任と登録専門員の連携

山口県協会では、担当主任と登録専門員の2名体制で経営改善計画策定支援にあたることとしている。担当主任と登録専門員の専門・得意分野のバランスを考慮したペアリングが望ましく、担当主任がチーフとして事業を主体的に進行し、登録専門員がサブとして業務を補完する形で経営改善計画策定にあたる必要がある。また、チーフとサブは、密に連絡を取り合い、対象企業の現状認識や事業DD/財務DDの結果などの分析結果を共有し、経営改善計画の策定方針について見解を合わせ、経営改善計画書の細部にわたるまで、方針に沿った内容とする必要がある。

### 【チーフ・サブの担当事例】

ケース	回数	経営改善計画策定支援業務		謝金		備考
		チーフ	サブ	チーフ	サブ	
サブが未経験の場合	1回目	100%	0%	100%	0%	サブは全体を体験
	2回目	50%	50%	80%	20%	チーフが支援 サブは業務に参加
	3回目	0%	100%	60%	40%	チーフが支援 サブは全体を実施
サブが経験者の場合		チーフとサブが協議し支援業務内容及び謝金配分を決定する。				

## (3) セキュリティの確保

情報漏えい等による実害や風評被害等が生じないように、連絡や資料の取り扱いには以下の要領とし細心の注意を払う。

守秘義務	山口県支援センターに提出する「承諾書」において、以下の義務を負っている。 経営改善計画策定支援事業にあたり、申請企業、金融機関等から開示を受ける情報提供については、情報提供者の了解を得ずに、経営改善計画策定支援中はもとより、計画策定後も認定支援機関による専門家チームのメンバー以外の第三者に開示・漏洩しない。
連絡業務	FAX やメールを使った資料の送付や連絡業務を行う際には、誤送信が無いよう宛先を十分確認する。また、金融機関等に FAX やメールを送信する際、当該企業名はアルファベットの頭文字1文字に置き換え秘匿する。
資料管理	申請企業、金融機関等から開示を受けた資料や新たに作成した資料は、第三者の目に触れないよう十分な管理を行う。また、企業等から預かった資料は速やかに返却する。
ファイル管理	申請企業、金融機関等から開示を受けたファイルや新たに作成したファイルは、第三者の目に触れないよう十分な管理を行う。また、申請企業、金融機関等から、ファイルを開く際のパスワード設定の要請があった場合には、これに対応する。

(4) 本部の対応

事業の進捗に応じて、本部（山口県協会事務局）は以下の事務処理対応を行う。

項目	チーフ	本部	対応内容
引き合い	○	○	依頼者から協会へ電話等で連絡があった場合は、本部で「問い合わせ・相談記録票」を作成し、チーフ・サブへメール等で連絡する。 チーフへ直接連絡があった場合は、チーフが「問い合わせ・相談記録票」を作成し、本部へメール等で連絡する。
実施に関する合意	◎	○	チーフが本部へメールで連絡。
利用申請書類作成	◎	○	利用申請資料が完成したら、事前に山口県支援センターのチェックを受ける。 チーフまたはサブが、利用申請書を本部へメールで送信、本部は押印しチーフ等に郵送する。
経営改善計画策定支援	◎		企業や金融機関と連携して業務を実行する。
経営改善計画策定終了	◎		バンクミーティング等を開催し、経営改善計画書に合意を得る。 また、金融機関から「同意書」をもらい、企業から費用を収受する。
支払申請書類作成	◎	○	支払申請資料が完成したら、事前に山口県支援センターのチェックを受ける。 チーフまたはサブが、申請書を本部へメールで送信、本部は押印しチーフ等に郵送する。
モニタリング	◎	○	企業やメインの金融機関と連携して、モニタリングを実施し、その結果を関係金融機関に報告する。
モニタリング支払申請書類作成	◎	○	モニタリング支払申請資料が完成したら、事前に山口県支援センターのチェックを受ける。 チーフまたはサブが、申請書を本部へメールで送信、本部は押印しチーフ等に郵送する。

◎：中心となって実施、○：協力して実施

#### 4. 認定支援機関の登録内容変更手続き

「中小企業経営力強化支援法」に基づき、「経営革新等支援機関」として認定された機関は、申請書の記載事項に変更が生じた場合、速やかに「申請書記載事項変更届出書」を提出する。当該変更届出書の提出が必要となる変更事項については、下記の通りである。

##### (1) 届出が必要な変更事項

###### ① 変更後に遅滞なく届け出る事項

- ・ 氏名（個人の場合）、名称（法人の場合）
- ・ 事務所の所在地（法人の場合は支店住所の変更も含む）
- ・ 代表者の氏名（法人の場合）

###### ② 変更前にあらかじめ届け出る事項

- ・ 取り扱うことのできる相談内容（経営革新等支援業務の内容）
- ・ 統括責任者、統括責任者を補佐する者（法人の場合）
- ・ 役員（法人の場合※登記簿謄本等に記載されている役員に限る）

※あらかじめ届け出ることが難しい場合、変更後の登記簿等が準備できた段階で、早急に届け出ること。

- ・ 支援業務窓口

###### ③ 申請書記載事項変更及び申請書記載事項変更届出書（提出部数：2部）

以下の URL を参照

<http://www.chugoku.meti.go.jp/topics/chusho/130313.html>

##### (2) 届出窓口

中国経済産業局 産業部 中小企業課

〒730-8531 広島市中区上八丁堀 6 番 30 号 広島合同庁舎 2 号館 3 階

電話：082-224-5661（直通）

### 第3章 金融機関との連携体制の確立

#### 1. 経営改善計画策定に関するニーズ調査結果

##### (1) 調査概要

###### ① 第1回調査概要

調査対象	山口県内に店舗を有する金融機関及び山口県及び中小企業支援機関
調査期間	平成25年9月5日～9月20日
調査方法	郵送による調査票の配布、回収
回収率等	配布件数25、回収件数18 回収率：72%

###### ② 第2回調査概要

調査対象	山口県内に店舗を有する金融機関及び山口県及び中小企業支援機関
調査期間	平成26年1月15日～2月13日
調査方法	郵送による調査票の配布、回収
回収率等	配布件数、回収件数 回収率：%

##### (2) 第1回調査回答結果

###### ① 計画策定支援活用予定件数

H25年度	H26年度	H27年度
119件	87件	85件

###### ② 県協会の専門家活用

活用したい	活用しない	検討中
5件	2件	5件

###### ③ 専門家活用の課題

経験や実力	経営改善効果	費用負担	企業の業種	セキュリティ	その他
7件	8件	7件	4件	2件	0件

###### ④ 県協会への要望

- ・積極的に専門家派遣を利用したい。
- ・既存クライアントや金融機関と密に連絡を取りながら、積極的な支援事業の利用を行っていただきたい。また、山口県協会の補助事業の積極的な活用をお願いしたい。



- ・ 専門家の経験や実力及び支援にかかる費用等が明確に示めされれば、活用しやすくなる。
- ・ 件数をこなすことを目的にするのではなく、1社1社しっかりとデューデリのの上、信憑性のあ  
る計画策定とモニタリングをお願いしたい。
- ・ 現在、活用の予定はないが、必要な取引先が出てくれば活用を検討したい。
- ・ 現況や今後の取り組みについて、情報提供をお願いしたい。

⑤ 山口県支援センターへの要望

- ・ 山口県内の経営改善計画策定支援事業の活用状況等の情報展開をお願いしたい。
- ・ 案件持込み件数を支援協議会、簡易スキーム合算でみてもらいたい。
- ・ 案件発生の際は、スムーズな対応をお願いしたい。

⑥ 自由意見

- ・ 資料等、当方宛に送付頂きたい。
- ・ 信用保証協会は、認定支援機関でなく、支援事業の利用にあたって確認書提出の対象となる債  
権者でもないことから、活用予定件数を0件としている。

## 2. 経営改善計画策定を円滑に進めるための仕組みの構築

### (1) 第1回研究会による検討

#### 【開催概要】

日 時：平成25年9月24日（火）13時30分～15時30分

会 場：防長苑 山口市熊野町4-29

山口県協会配布資料：会議の次第及び資料（全28ページ）

山口県支援センター配布資料：認定支援機関等向けマニュアル・FAQ（冊子）

経営革新等支援機関による「経営改善計画策定支援事業」について

#### 参加者

金融機関	商工中金下関支店営業第2課：加藤泰治調査役 萩山口信用金庫業務部企業支援課：津田剛係長 山口県信用組合審査部：尾崎浩治部長 西中国信用金庫融資管理部経営相談グループ：後藤正典主任調査役 日本政策金融公庫山口支店国民生活事業：伏見紀幸総括課長 広島銀行防府支店融資グループ：京山真徳課長 広島銀行徳山支店融資グループ：藤本雄一課長 山口県信用保証協会業務部経営支援室：平岡和也主事
支援機関	山口県商工労働部経営金融課経営支援班：福富賢一主査 山口県商工会連合会経営支援課：田中清史課長 山口県中小企業団体中央会連携支援：浦川稔第二課長
山口県支援センター	金田・中田専門相談員
山口県協会	原義夫、井上静夫、數井 諭、柴田史雄、野坂慶蔵 船越修治、中野博道、谷口修

#### 【会議内容】

- ① 会長挨拶
- ② 参加者自己紹介
- ③ 事業概要説明
  - ・ 平成25年度調査計画事業 実施計画書の説明
  - ・ 山口県協会認定支援機関申請内容の説明
  - ・ 経営改善計画策定支援事業の説明（山口県支援センター専門相談員）
  - ・ 経営改善計画策定支援事業 事前調査結果の説明

④ 意見交換

金融機関より	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 計画策定にあたっては事業 DD や財務 DD 等、業務内容に踏み込んだものを期待している。</li> <li>・ CFを生まない企業の支援は難しいという説明があったが、もう少し説明してほしい。</li> <li>・ 個別融資先の重要性や緊急性を勘案し、案件を検討していきたい。</li> <li>・ 専門家に依頼して作成してもらった計画が、あまりにもバラ色過ぎるので、企業の実力に見合ったものに修正していただいたことがある。</li> <li>・ 保証協会の補助事業を積極的に活用していただきたい。</li> <li>・ 資料等の管理や守秘義務等はどうに対応しているのか。</li> <li>・ 再生には経営者の意識改革が最も必要ではないか。</li> <li>・ 覚書はどのようなものを想定しているのか。</li> </ul>
支援機関より	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会員等から案件が生じた場合は山口県協会と連携して対応したい。</li> <li>・ 金融機関との連携の必要性を強く感じている。企業には専門家派遣等を通して気づいていただく機会を提供していきたい。</li> </ul>
山口県支援センターより	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現時点では、国の想定件数 20,000 社に対し、現状 (9/13)、全国で 721 件、山口県は 21 件の申請件数となっており、全国、山口県とも経営改善計画策定支援事業の申請件数は十分とは言えない状況である。</li> </ul>
山口県協会より	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 山口県協会は認定支援機関として、担当主任等の専門家を積極的に派遣することを考えている。</li> <li>・ 経営改善計画策定支援事業は、比較的規模の小さい売上高 1 億円前後の企業を主な対象としている。このクラスの企業はマネジメント組織や部門別経理等が未成熟で、データ分析に時間を要するケースが多い。</li> <li>・ 実抜、合実(計画)を求め過ぎると実態とかい離れた計画となってしまう。暫定リスクで 1~2 年、様子を見るのがあっても良いのではないか。</li> <li>・ 経営改善計画策定事業で示した「経営改善計画策定支援」の費用総額 60 万円は、金融機関から山口県協会へ派遣要請があった場合で、売上規模が 1~2 億円、事業部門や事業所が 1ヶ所程度を想定している。</li> <li>・ 本日いただいた山口県協会及び金融機関と連携した経営改善計画策定支援事業の進め方については、次回研究会にたたき台を提示するので、その場で再度ご意見をおうかがいしたい。</li> </ul>

※すべての発言を網羅したものではない。

(2) 第2回研究会による検討

【開催概要】

日時：平成25年11月12日（火）13時30分～15時30分

場所：翠山荘 山口市 湯田温泉3丁目1-1 電話：083-922-3838

山口県協会配布資料：会議の次第及び資料（全28ページ）

山口県支援センター配布資料

- ① 次第及び第1回研究会メモ（議事録）
- ② 経営改善計画策定支援の取組について
- ③ 認定支援機関等向けマニュアル：平成25年11月7日版
- ④ 認定支援機関等向けマニュアル＜山口県版見本＞：平成25年11月12日版
- ⑤ 将来を見据えた確かな改善計画で堅固な経営基盤の構築をサポートする
- ⑥ 「一緒に描きませんか 会社の未来」山口県協会チラシ

参加者

金融機関	西中国信用金庫 融資課 大林敏男 萩山口信用金庫 津田 剛 係長 山口県信用保証協会 業務部経営支援室 平岡和也 主事 広島銀行防府支店 松岡篤史 日本政策金融公庫国民生活事業山口支店 堀保昭爾 融資課長
支援機関	山口県商工会議所連合会 下尾健治 常務理事 山口県中小企業団体中央会 浦川稔第二課長
山口県支援センター	金田・中田専門相談員
山口県協会	原 義夫、井上静夫、數井 諭、柴田史雄、野坂慶蔵、船越修治 中野 博道、谷口 修、伊藤 勝彦 (オブザーバー) 水上 昭光、国弘 憲二

【会議内容】

- ① 会長挨拶
- ② 参加者己紹介
- ③ 金融機関等と連携した経営改善計画策定支援事業の進め方
  - 1) 経営改善計画策定支援の取組について／谷口診断士から説明
  - 2) 認定支援機関等向けマニュアル：平成25年11月7日版／金田専門相談員から説明  
→10月末の経営改善計画策定支援事業利用件数は全国：1,054件、山口県：33件。
  - 3) 認定支援機関等向けマニュアル＜山口県版見本＞  
→利用申請書の様式は、山口県善支援センターのホームページからダウンロードできる。

#### ④ 経営改善計画策定支援事業の課題と対策

経営改善計画策定支援事業を実施しての課題を、出席した金融機関及び診断士が提起し、意見交換を行った。(診断士が関与した以外の案件も含む。)

- ・ 事業計画は、金融機関としてきちんとモニタリングできるよう、必ずアクションプランまで落とし込んでいただきたい。
- ・ 社長が営業一本でマネジメントに疎い企業の場合、どのような支援が可能か。
- ・ これまで計画と実績の乖離が大きい計画が出てきている。計画策定はどのように進めるのか。
- ・ 利用申請後、すぐに計画が上がってくるものがあるが、いかがなものか。
- ・ 計画策定により、ニューマネーが出るケースもあるのか。
- ・ 計画策定の利用申請により、正常先からランクダウンするケースもあるか。
- ・ 計画策定を再度申請することは可能か。
- ・ 年度をまたぐことに問題はないか。
- ・ メインバンクからの企業資料を提供いただけると計画策定がスムーズに進む。
- ・ 島根県の日本政策金融公庫と島根県山口県協会が業務提携したとのこと。山口県でも業務提携は可能か。

#### ⑤ 金融機関との連携体制の確立

チラシ案をもとに金融機関と連携した案件の発掘へ向けた山口県協会の取組を提案した。

チラシ印刷後、診断士が金融機関を訪問し説明等を行うこととした。

#### ⑥ 第3回研究会の開催

平成26年2月に、経営改善計画策定支援事業の案件発掘状況の確認及び課題の整理、調査研究報告書の説明等の内容で、開催することとした。

### (3) まとめ

金融機関と共通課題についてディスカッションすることで、経営計画策定支援事業に対する双方の理解が進み、協働して中小企業に対する支援体制を構築する方向性が見えてきた。

### 3. 金融機関からの案件発掘

#### (1) 山口県協会チラシ

「参考資料」の「8. 山口県協会経営計画策定支援事業チラシ」を参照

以下の山口県内の各金融機関窓口へ、地元の診断士がチラシを持参し説明を行った。

(順不同：平成 25 年 11 月末時点)

金融機関名	窓口名
西中国信用金庫	融資管理部、小郡支店、山口支店、阿知須支店、ひめ山支店、嘉川支店、宇部支店、岩国中央支店、秋吉支店、小野田支店
萩山口信用金庫	本店業務部企業支援課、本店営業部、湯田支店、小郡支店、長門支店 萩支店、越ヶ浜支店
東山口信用金庫	柳井支店、岩国支店、下松支店、栄町支店、遠石支店、徳山支店、橋本町支店、光支店
西京銀行	山口支店、小郡支店、本店、下松支店、富田支店、桜木支店、柳井支店、岩国支店、長門支店、美祢支店、櫛ヶ浜支店、光支店、萩支店、日の出支店
山口銀行	徳山支店、下松支店、小郡支店、宇部支店、柳井支店、安下庄支店、川下支店、美祢支店、長門支店、三隅支店、美東支店、秋吉支店
広島銀行	岩国支店
もみじ銀行	岩国支店
伊予銀行	徳山支店
日本政策金融公庫	国民生活事業山口支店、岩国支店 農林水産事業山口支店
山口県信用保証協会	柳井支店、岩国支店
商工会等	山口県央商工会阿知須支所及び秋穂支所

#### (2) 金融機関での説明会

金融機関と連携した案件発掘を進めるため、金融機関への説明会を実施した事例の一つは、以下のとおり。説明会を通して、今後とも山口銀行と山口県協会が連携して、本事業に取り組んでいくこととなった。

実施日	平成 25 年 12 月 20 日 (金)
対象者	山口銀行審査部企業サポートグループ及び本店営業部 11 名
会場	山口銀行本店会議室
説明担当	原会長、谷口理事

所用時間	16時～17時15分
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会長挨拶</li> <li>山口県協会の専門家派遣内容及び、本事業では診断士がペア（2名）体制で実施することで、品質保証を行っている等を紹介。</li> <li>・経営改善計画策定支援事業チラシ及び案件の事例を紹介した。</li> <li>・以下の質問があった。 <ul style="list-style-type: none"> <li>①総費用及び補助金額、企業負担額等について</li> <li>②実施期間及び個別の業種及び経営者の特性等</li> <li>③「同意書」及び企業が押印する箇所及び内容について</li> </ul> </li> </ul>
説明会費用	無料

#### 4. 金融機関と連携した案件の進め方

##### (1) 金融機関、企業、専門家の役割分担

項目	金融機関	企業	専門家	備考
実施に関する合意	○	○	○	
申請書類作成	○	○	◎	それぞれが押印
バンクミーティング	○	◎	○	
事業・財務DD	○	○	◎	
経営改善計画の策定	○	◎	○	
経営改善計画の説明	○	◎	○	

◎：中心となって実施、○：協力して実施

##### (2) 当該企業に関する保有情報の取り扱い

当該企業に関する保有情報については、経営の現在状況また将来にわたる経営計画の情報を含んでいる事から、万が一不適切な情報漏洩が発生した場合には経営に対して重大な影響を及ぼす可能性がある。よって、情報の取扱には十分な施策や対策を用意し、細心の注意を払う必要がある。具体的には、第2章「3. 事業推進方法」の「(3) セキュリティの確保」に沿って実施するとともに、以下の点に配慮する。

- 1) 情報入手
  - a. 情報入手の記録
- 2) 運用

- a. 情報開示の許可
  - b. アクセス制御（認証や権限管理）
  - c. 可搬媒体の暗号化
  - d. PCの私用禁止
  - e. Winny、Share等のファイル交換ソフトのインストール禁止
- 3) 廃棄
- a. 情報返却・廃棄の記録
  - b. PC廃棄時の廃棄証明書の発行

### （3）情報共有の方法

経営改善支援を行う上では、情報セキュリティに配慮しつつ、当該企業、取引先金融機関、担当診断士の間で適切に情報共有を行う必要がある。情報共有を行う具体的方法として考えられるのは、①電子メール、②FAX、③印刷物の郵送、④可搬媒体の受渡しと考えられる。以下に留意すべき点を記載する。

再生支援協議会の案件で対応する場合、これらの業務の大半は再生支援協議会の事務局やマネージャーが対応することとなるが、経営改善計画策定支援事業では、認定支援機関の専門家が行うこととなる。

送付内容の間違いや不明確な場合、送付先からの問い合わせ対応や再送信といった作業が増えるので、余裕を持った対応が必要である。

電子メール	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 送信先メールアドレスを十分確認する。</li> <li>・ 金融機関では送信先メールアドレスが部署単位で共有するケースがあり、企業名が特定できないよう配慮する。また、こうした場合で添付ファイルを送付する場合は、特定者でしか開けないようパスワードを設定する。</li> <li>・ ファイルをコピーして使用する場合、前の情報が残っていないよう確認する。特に EXCEL ファイルはシートが分かれているので、十分確認する。</li> </ul>
FAX	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 送信先 FAX 番号を十分確認する。</li> <li>・ 企業に FAX する際、従業員等の目に触れると良くない資料もあるので、送信前に経営者等に確認する。</li> </ul>
印刷物の郵送	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営改善書等の秘密性の高い資料は簡易書留で郵送する。</li> <li>・ 宛先と内容物を十分確認する。</li> </ul>
可搬媒体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ USB メモリーや CD-ROM 等、大量のデータが移送でき、利便性が高い反面、他ファイルの混在や喪失すること内容、十分な管理を行う。</li> </ul>



## 第4章 経営改善計画策定

### 1. 全体的な業務の流れ

【金融機関から紹介のケース】

	業務内容	実施時期	事業担当者 工数 (H)	山口県協会 (代表認定支援機関)	対象企業	金融機関 (認定支援機関)	必要書類	備考
利用準備	事業説明	1-1	資料準備：4H	↔	↑	ご担当者	山口県協会・山口県支援センター当該事業チラシ、自身のプロフィール、利用申請書、見積書等	山口県協会へは事業担当者から「相談記録票」で報告
	利用意思確認	1-2	訪問説明：4H 電話等	↔	↔	ご担当者		
	山口県支援センター利用申請書作成	1-3	申請書作成：8H (保証協会分も 並行して作成)	↔	代表者等	ご担当者	「経営改善支援センター事業利用申請書」、「申請者の概要」、「チェックリスト」全6枚「補助事業利用申請書」、「個人情報情報の取扱いに関する同意書」 協会にメールで送信、事業担当者へ郵送 事業担当者から山口県支援センター、保証協会へ「簡易書留」で郵送 山口県支援センター、保証協会から、山口県協会・企業。金融機関へ郵送される。	←山口県支援センター ←保証協会
利用申請	書類押印	1-4	押印順→ 書類確認、郵送 手続き：3H	①	②	③		
	書類提出	1-4						
	受理通知	2-1						
事業DD・事業計画作成	同意書回収	2	8H×12日	↔	代表者等	ご担当者 (随時)	事業調査報告書及び経営改善計画書を作成する。また、開始及び完了報告のバッキングで合意形成を図る。	バッキングで事業計画に対する同意書配布する。
	山口県支援センター支払申請書作成	3	→96H (標準)				※金融機関によって期間に差があり、平均で1~2ヶ月を要する。	
	保証協会支払申請	4		①	②	③	日報や添付書類等の確認、整理協会にメールで送信、事業担当者へ郵送利用申請同様、「簡易書留」で郵送	山口県支援センターからの支払は、申請から約1ヶ月後。 山口県支援センターの「計画策定費用支払通知書」を添付
	モニタリング準備	5-1	申請書作成：4H 書類押印：4H 書類提出：2H				対象企業が保証協会に支払申請し、対象企業に振り込まれる。	
モニタリング	9-1	申請書作成：2H モニタリング説明	↔	代表者等	ご担当者	企業とモニタリングの頻度や費用の支払い方法を再度確認し取りかかる。		

(実施時期の記号：最初の数字は開始からの月数、-後の数字は該当月の週を表す。(例：1-1は1ヶ月目の1週目、2-3は2ヶ月目の3週目))

## 2. 申請に伴う個別手続き

### (1) 利用申請

手続き先	必要な書類	備考
山口県支援センター	① 経営改善支援センター事業利用申請書(別紙1) ② 認定支援機関が授与された認定証の写し ③ 申請者の概要(別紙1-1) ④ 自己記入チェックリスト(別紙1-2) ⑤ 業務別見積明細書(別紙1-3) ⑥ 計画策定支援に係る工程表 ⑦ 認定支援機関からの見積書 ⑧ 決算書(直近3期分:科目明細を含む) ⑨ 税務申告書(別表1-1) ⑩ 履歴事項全部証明書の原本	←初回のみ
山口県信用保証協会	① 補助事業利用申請書 ② 個人情報の取扱いに関する同意書 ③ 上記①～⑦のコピー(②を除く)	

### (2) 支払申請

手続き先	必要な書類	備考
山口県支援センター	① 経営改善支援センター事業費用支払申請書(別紙2) ② 自己記入チェックリスト(別紙2-2) ③ 業務別見積明細書(別紙2-3) ④ 経営改善計画書 ⑤ 請求書 ⑥ 同意書(関係金融機関すべて) ⑦ 経営改善計画策定支援に係る契約書 ⑧ 申請者による費用負担額の支払いを示す領収書 ⑨ 従事時間管理表(別紙2-4)	山口県支援センターから支払がされると、「支払通知書」が送付されてくる。(手続き期間:約1ヶ月)
山口県信用保証協会	① 補助金交付申請書 ② 上記①、④、⑧のコピー及び山口県支援センターから費用支払いがあったことを証する書面	保証協会から企業へ振込される。

### (3) モニタリング手続き

モニタリング実施後は、都度報告し、合わせて費用支払申請をすることが可能。

### (4) 申請業務等に関する要望

先に記載したが、経営改善計画策定支援事業では、申請業務等の大半は認定支援機関の専門家が行うこととなる。こうした事務処理の効率化を図ることは当然のことではあるが、第4章の「1. 全体的な業務の流れ」に記載したように、利用申請及び支払申請に20時間程度の事務処理時間がかかる。

再生支援協議会の専門家派遣と公平性を期す意味で、事務処理費用を認定支援機関の専門家に一括で支給すると共に、派遣の実態に応じた交通費を、業務費用とは別に国等が負担することを期待する。

## 3. 経営改善計画策定の進め方

### (1) 詳細スケジュール

#### 【経営改善計画策定】

回	内容	参加者	備考
1	打ち合わせ	金融機関・企業・専門家	進め方やスケジュール調整
2	ヒアリング	企業・専門家	現状分析・どのようにしたいか
3	債権者会議①（バンクミーティング）	金融機関・企業・専門家	
4	事業DD・財務DD①	企業・専門家	財務分析等
5	事業DD・財務DD②	企業・専門家	部門別・商品別収支等の把握
6	事業DD・財務DD③	企業・専門家	SWOT分析等
7	事業DD・財務DD④	企業・専門家	経営戦略策定
8	計画作成①	企業・専門家	直近年度の改善計画作成
9	計画作成②	企業・専門家	中期事業計画作成
10	計画作成③	企業・専門家	アクションプラン作成
11	債権者会議②（バンクミーティング）	金融機関・企業・専門家	
12	債権者会議③（最終調整）	金融機関・企業・専門家	

※「事業DD・財務DD」や「計画作成」には、必要に応じて金融機関も参加する。

【モニタリング（四半期毎）】

回	内容	参加者	備考
1	モニタリング①	企業・専門家	モニタリング結果を金融機関へ報告。
2	モニタリング②（バンクミーティング）	金融機関・企業・専門家	バンクミーティングを実施しないケースもある。
3	モニタリング③	企業・専門家	モニタリング結果を金融機関へ報告。
4	モニタリング④（バンクミーティング）	金融機関・企業・専門家	引き続きリスクが必要な場合は、次年度の返済額を決定

※次年度の返済額を決定するバンクミーティングは、決算月から決算書ができる3ヶ月目から4ヶ月目に開催することが望ましい。

(2) バンクミーティング

① 開催内容

バンクミーティングの開催事例を記載する。

社長挨拶	出席のお礼及び現状の経営状況、今期の事業見通し等を説明
出席者の紹介	出席者による自己紹介
事業内容及びスケジュールの説明	中小企業診断士（認定支援機関）から、山口県支援センターへ提出した資料をもとに、スケジュールや経費を説明。
経営改善の進め方等について協議	中小企業診断士（認定支援機関）から、現状の経営課題と具体的な改善の方向性を投げかけ、参加者間で意見交換する。
今後の支援等について	2回目のバンクミーティングのスケジュール及び、必要であれば決算時期と連動した返済額を確定するバンクミーティングの時期を決める。
工場見学等	関係者に作業環境や作業状況を理解していただく。

② 開催案内（「(3) バンクミーティング案内状（例）」参照）の配布

- ・ バンクミーティングの会場は、工場や店舗見学等を実施する場合は企業となる。会議室等の関係から、企業での開催が困難な場合は、メインバンクの会議室や公共機関等の会議室を借用して開催する。
- ・ 案内状は、対象金融機関と日程調整後、FAX もしくは郵送する。
- ・ 金融機関から複数人参加されるケースもあるので、金融機関ごとに出席者数を確認する。

③ 開催内容の記録

バンクミーティングでの協議事項を記録し、後日参加者へ配布する。

(3) 経営者からのヒアリング

「経営革新等支援機関マニュアル」の「経営改善計画書(例)」に、以下の経営上の課題のチェックリストがある。こうした様式をベースにヒアリングする。

	ヒアリング項目	ヒアリング内容
経営全般	経営戦略の策定	
	IT化の遅れ	
	事業の選択と集中	
	事業承継・後継者問題	
	その他	
売上・収益	営業力の強化	
	販路拡大	
	市場の競争激化	
	商品開発力	
	採算分析(製品、商品、店舗別など)	
	原価・経費の削減	
人材・マネジメント	その他	
	管理者層の育成	
	必要な人材の採用	
	店舗マネジメント力の向上	
	その他	
財務	設備投資資金計画の策定	
	資金繰り計画の策定	
	売掛金回収期間長期化	
	在庫の削減	
	その他	
その他		

#### 4. 経営改善計画策定内容

##### (1) 事業DD

事業DDとは、企業の事業状況を調査・分析する作業である。事業状況を調査・分析するためには、その前提となる事業の見極めを素早く行う必要がある。事業の見極めとは、事業そのものの理解と窮境原因の特定である。事業のビジネスモデルを詳細に把握し、企業の商流・物流・資金がどのように流れていて、どのように事業が行われているのかを調査・分析する。その上で、窮境原因は何か、また、いつから窮境の状況が続いているのか、主要な数字（売上、売上原価、販管費、償却、FCF、借入金）を5期～10期程度並べ分析する。その上で、収益構造（事業別、顧客別、店舗別、商品別等）を損益分岐点分析や業界平均との乖離を把握し改善余地を模索する。

以上のように、事業ビジネスモデルの把握、業績推移、事業構造や収益構造からの窮境原因の想定を通じて、企業の基礎体力を勘案し、収益改善がどの程度可能かを仮設検証する。

最終的には、債務者と債権者の納得感が重要で、どの事業からどの程度のキャッシュフローが創出され、どの程度が償還原資に回るのか、具体的かつ定量的な説明が求められる。

事業DDの一般的な基本構成は、以下のとおりである。

- ① 基本情報（企業・事業の概要）
  - ◆ビジネスモデル
  - ◆直近（5期から10期）の業績推移
- ② 外部環境（業種特性や動向、取引先からの影響等）
  - ◆販売面・生産面
  - ◆価格面
  - ◆原価面
- ③ 内部環境（事業別、顧客別、主要取引先の動向等）
  - ◆売上高
  - ◆製造原価
  - ◆販売費及び一般管理費
  - ◆業務プロセス（業務フロー、事業の特徴、組織図、プロセス留意点、内部管理体制等）
  - ◆生産設備の状況
  - ◆内部環境のまとめ
- ④ SWOT分析（分析結果のまとめ）
  - ◆機会、脅威
  - ◆強み、弱み
  - ◆優先的な課題や効率、各体制等
- ⑤ 今後の方向性（具体性のある数値、施策を記載する

- ◆事業方向性の提言
- ◆短期的に取り組む改善事項（営業体制、生産体制、内部管理体制等）
- ◆中期的に取り組む改善事項（人材の育成、技術承継等）

## （2）財務DD

財務DDとは、企業の財務状況を調査・分析する作業である。経営改善（再生）計画策定で、必要十分な財務的情報を入手するため、関係当事者間のコンセンサスを大切に、範囲や深さをどの程度に設定するのかによって、財務DDにおいて実施すべき手続きは案件ごとに異なるものである。ここでは一般的な財務DDにおける主たるポイントを再生支援協議会におけるノウハウである「7つの指標」を紹介し、解説する。

### ① 実質債務超過

実質債務超過は財務DDで最も重要であり、金融機関の自己査定に直結する項目である。調査基準日における帳簿上の純資産に、財務会計上の修正事項と含み損益等の修正事項を加減算し、時価ベースでの純資産を調査・分析する。留意点は、財務会計上の修正事項と含み損益等の修正事項を分けて考えること、不動産については、事業用資産と非事業用資産に分けて考えることである。

また、評価損計上時の税務上の問題（法人税法上損金となるかどうか）や、金融検査マニュアル別冊におけるの代表者等との一体性（代表者等からの借入金を企業の実質的自己資本に加味する等）も確認する必要がある。

#### 1) 財務会計上の修正事項

- ◆売上債権の中の滞留債権（回収遅延、回収不能、架空債権等）
- ◆棚卸資産の中の滞留在庫（過剰在庫、不良在庫、架空在庫等）
- ◆有価証券（売買目的）の評価損益
- ◆その他流動資産の滞留資産（未収入金、仮払金等）
- ◆有形固定資産の検証（減価償却不足、除却、架空資産等）
- ◆投資等の検証（会員権・投資有価証券・生命保険掛金等の評価損益）
- ◆支払債務の滞留債務（計上遅れ、簿外債務等）
- ◆その他流動資産の滞留負債（未払金、未払費用、預り金、未払税金等）
- ◆賞与引当金の計上

#### 2) 含み損益等の修正事項

- ◆不動産の含み損益
- ◆電話加入権の時価評価

### ② 収益力



財務DDにおいて把握される企業の収益力は、会計処理の恣意的な操作や誤りを取り除いた正常収益力である。経営改善が必要な企業は、多かれ少なかれ不適切な会計処理が含まれている可能性がある。

決算書の営業利益をそのまま企業の収益力とすると判断を誤りかねないため、過去3期分の営業損益に臨時偶発的なものが含まれていないか、営業外損益・特別損益に経常的なものが含まれていないかを検証し、加減算した上で正常収益力を調査・分析する。また、企業の損益は毎期変動するため、直近3期程度の平均を用いることが多い。

③ フリーキャッシュフロー（FCF）

FCFは、企業が生み出すキャッシュのうち、文字通り企業が自由に使用できるものを意味する。経営改善が必要な企業は、過剰債務にあえぎ、多くの場合資本提供者を満足させられない状況にある。

算出方法については、いろいろな算式が示されているが、最終的には同じことを表している。

◆  $FCF = \text{営業利益} \times (1 - \text{税率}) + \text{減価償却費} + \text{運転資本の増減} - \text{投資}$

④ 過剰債務

過剰債務とは、将来にわたって獲得できるFCFの現在価値を超える借入金である。財務健全化基準の指標（経済産業省の産活法）では、FCFの10倍より少ないか、イコールの場合が返済可能と考えられる借入金の額とみなしている。

⑤ 債務償還年数

債務償還年数とは、債務をCF（経常利益＋減価償却費）で割った年数である。このままではいくと債務返済が何年かかるのかを表したものである。この指標を示す意義としては、金融機関の自己査定において重要なウェイトが置かれていることや、将来の投資への意思決定判断につなげることである。

⑥ 非保全額

非保全額は、有利子負債のうち、担保や確実な保証によってカバーされていない金額で、抜本的な金融支援を検討する際に、金融機関の支援可能性を予測するために必要となる情報である。

⑦ 税務上の繰越欠損金

税務上の繰越欠損金は、それに見合う分の課税所得を減らす効果があるため、将来のキャッシュフローに大きな影響を与える。この金額次第で選択するスキームや金融支援が異なってくるため、非常に重要である。

⑧ その他

過年度の財務分析を実施し、窮境原因分析をする必要がある。経営者へのヒアリングや関連資料の確認を行い、内部要因（過剰投資、管理体制、ガバナンス等）と外部要因（バブル崩壊、



業界状況、得意先の倒産等) を分けて整理し、除去可能性を検討したうえで同じことの繰り返しとならないように将来のリスクを回避する。

調査対象企業にグループ会社がある場合、どの範囲を調査対象とするかという検討が必要になる。グループ企業の相関図を作成したうえで、グループ企業との取引や貸借・債務保証等を考慮し、場合によってはグループ全体の財務DDが必要となる。

### (3) 経営改善計画（再生計画）の策定

#### ① 計画に必要な事項

項目	主な内容
ビジネスモデル俯瞰図	・ A B C 分析・パレート図の活用 売上構成比別の販売先・販売ルート 金額別の主な経費・仕入先
グループ相関図	・ 会社概要及び資本関係、金銭等の貸借関係
資金繰実績表	・ 前期実績、今期実績、今後の見通し
経営改善計画に関する具体的施策及び実施時期	・ 向こう3～5年の具体的内容
実施計画（アクションプラン）及びモニタリング計画	・ 施策毎のタイムスケジュール
資産保全表	・ 金融機関の保全状況
計数計画	・ 貸借対照表計画 ・ 損益計画 ・ キャッシュフロー・資金計画 ・ タックスプラン ・ 金融機関別借入返済計画（条件変更や新規融資等の金融支援計画を含む。）
その他必要とする書類	

### (4) 経営改善計画（再生計画）の品質保証

チーフは、経営改善計画を以下の視点からチェックし、「経営改善計画調査報告書」等へまとめる。

- ・ 計画の概要
- ・ 検証の方針（実施方法）
- ・ 計画の実現可能性
- ・ 計画で期待できる効果
- ・ 結論（まとめ）

## 5. 経営改善計画策定事例

### (1) 経過

相談経過	平成 25 年 10 月、県内金融機関から、山口県協会に経営改善計画策定に関する専門家の紹介依頼があった。(業種：海運業)
対応状況	<p>金融機関を訪問し、山口県協会の対応の流れを「山口県協会経営計画策定支援事業チラシ」で説明し、担当主任と登録専門員のペアで対応することの了解を得た。次に、経営改善計画策定支援事業の利用申請書の様式に基づき、記載内容や今後の手続きを説明した。金融機関との協議で、モニタリングは金融機関が実施することとなった。</p> <p>その後、金融機関から企業へ連絡を取り、金融機関と共に企業を訪問することとなった。また、関係金融機関が少なく協力を得られることから、開始のバンクミーティングは開かず、経営改善計画書が出来上がった後、報告会を兼ねたバンクミーティングを開催することとなった。</p> <p>担当主任と登録専門員の作業分担や謝金等は、両者で協議して決めることとした。</p>

### (2) 経営改善計画策定状況

金融支援実施タイミングの関係で、メインバンクから平成 25 年 12 月中のバンクミーティング開催の要請があったため、10 月から 12 月の約 2 ヶ月間で事業 DD 及び財務 DD、経営改善計画書を完成させる必要があった。期間的制約があったため、事業 DD 及び財務 DD は簡易的な内容にとどめ、1 週間に 1 回のペースで事業者及びメインバンクと山口県協会の三者で協議を行った。

幸い、タイミングよく当社の収益改善が図られる取引契約の変更が生じたため、経営改善計画の策定はスムーズに進行した。また、当事業者に関与した金融機関はメインバンク（県内金融機関）、日本政策金融公庫、保証協会の 3 行であったが、日本政策金融公庫への返済条件等変更の依頼は行わない経営改善計画であったため、メインバンクの意向を中心に考慮すれば良かった点も、スムーズに進行した要因であった。

経営改善計画書案の策定が完了し、12 月 13 日（金）をバンクミーティング開催日と設定した。バンクミーティング開催にあたっては、メインバンクを含む 3 行に、事前に経営改善計画書の提示と支援内容の概要説明を実施した。

### (3) 終了バンクミーティングの状況

12 月 13 日（金）、メインバンクの会議室にて、バンクミーティングを開催した。バンクミーティング開催にあたって、当事業代表取締役より挨拶と窮境要因の説明、経営改善計画案への協

力要請を行った。次に、担当専門家より経営改善計画書の概要説明を行った。特に、各行へ要請したい支援内容について詳細に説明するほか、収益改善の見込みについて、その収支状況とともに実現性が高いことを説明した。次に、各行からの質問と意見表明を行ったが、各行とも支援に前向きな表明を頂き、スムーズにバンクミーティングを終了できた。

なお、経営改善計画書案に対する同意書は、バンクミーティング終了時に様式を提示し、後日全ての金融機関から押印済みの同意書が提出された。

#### (4) 企業及び金融機関の評価

企業からは、「経営内容を見直す良い機会となった。策定した経営改善計画書に基づき、経営改善を図っていきたい。」との表明があった。

金融機関からは、メインバンクの意向をふまえ、短期間でスムーズに経営改善計画策定とバンクミーティング開催を実行した点に評価を頂いた。今後は、メインバンクを中心に経営改善計画に基づいたモニタリングを実施する予定であり、経営改善計画書と併せ、モニタリング資料を策定した点についても評価された。

## 第5章 モニタリング

### 1. モニタリングの必要性

モニタリングとは、経営改善計画の進捗・実行状況を把握し、計画と実績の乖離分析を行い、必要に応じて修正案を検討するプロセスである。

経営改善計画の作成が完了しても、当該企業の経営改善が終了したわけではなく、その時点では経営改善がスタートしたにすぎない。取引金融機関の合意を得て経営改善計画が了承されると、そこで経営者が安心してしまい、真剣に事業改善に取り組まず、計画達成状況が不芳なケースも散見されている。

このような事態を未然に防ぐためには、モニタリングにより経営改善計画に具体的に定められた事業施策等が着実に実施されているかを確認して、問題があれば助言・指導することによって計画達成に向けフォローしていくことが必要となってくる。

モニタリングの実施時期、頻度（四半期または半期毎等）及び実施方法については、予め経営改善計画書に明記し、取引金融機関の合意を得ておく。

そしてモニタリング実施の際には、当該企業が主体的に取り組むことは当然であるが、認定支援機関が中心となってモニタリングして、月次試算表や資金繰り表等を確認しながら、当該企業を支援していくことになる。

特に認定支援機関であるメイン銀行は積極的に関わり、そのガバナンスを発揮すべきであるが、山口県協会が代表認定支援機関としてその役割を担う場合は、メイン銀行と協議・調整のうえ、足並みを揃えて実施・サポートしていくことが重要である。

なお経営改善計画に記載された行動計画表には、百社百様に実施項目が挙げられるが、その実施・達成状況を検証・確認する際に、未実施もしくは計画通りに達成されていない場合、すなわち計画と実績の乖離が大きい場合は、その原因について分析し対応策を検討することになる。

### 2. モニタリングの考え方及びモニタリングの総括表と視点

#### (1) モニタリングの考え方

バランススコアカード（BSC）の概念による行動計画を、経営改善計画に取り入れた場合について、小売業のケースで概略を例示する。

#### ① 「財務の視点」・・・> 先ず財務目標を策定する

損益計算書の「売上高」「利益額」等、及び貸借対照表の現預金残高、純資産額、借入額など必要な財務目標を数字で表現する。

#### ② 「顧客の視点」・・・> 事業目標 ⇒ 顧客目標

財務目標で定義された目標を達成するために必要な利益額を考え、その利益額を達成するために必要な売上高を逆算する。

すなわち外部環境・内部環境を踏まえて、コスト・粗利率の改善可能性を加味しながら売上高を算定する。そして必要な売上高が決まれば、「売上高 = 顧客単価×顧客数」なので、必要な顧客単価・顧客数を算定する。

③ 「業務プロセスの視点」・・・> 業務目標

必要な顧客単価・顧客数に見合った業務のすすめ方を検討する。場合によっては、投資や業務プロセスの変更をおこなう。

④ 「組織と人材の視点」・・・> 要員目標 ⇒ 行動計画表(アクションプラン)

業務のすすめ方が決まれば、その仕方に対して「いつ」「誰が」「何を」「どのように」を当てていくことで、どれだけの人間がどのように行動するべきかを計画できる。それが行動計画そのものとなる。

【 モニタリングの考え方 】

上記のフローで行動計画が達成された場合には、

行動計画が達成される ⇒ 業務目標が達成される ⇒ 必要な顧客数と単価が達成される ⇒ 売上高が達成される ⇒ 財務目標が達成されるという流れ、

つまり計画を策定した時とは逆の流れで、最終的な財務目標が達成されることになる。

また、「いつ」「誰が」「何を」「どのように」の項目を、その達成度について個々にモニタリングしていく。

(2) モニタリングの総括表と視点

① 総括表(例)

「モニタリング総括表」を参照。

② モニタリングの視点(着眼点)

- 1) 売上損益状況のモニタリング
- 2) 貸借対照表及びキャッシュフロー計算書のモニタリング
- 3) 財務リストラの実施状況
  - a. 流動資産の処分や流動化
  - b. 不動産など固定資産の売却または証券化
  - c. 経営者資産の売却
  - d. 有価証券の売却
  - e. 売掛債権の短縮化
  - f. 在庫資産の圧縮
  - g. 債務の DES 化、DDS 化、債務免除
- 4) 事業リストラの実施状況

- a. 事業譲渡
  - b. 不採算事業の撤退
  - c. 事業転換
  - d. 会社分割
  - e. M&A
  - f. 新事業開発
  - g. 新商品開発
  - h. 新規設備投資、更新投資
  - i. 第二創業
  - j. 新市場開拓
- 5) 業務リストラの実施状況
- a. 売上高とコスト推移
  - b. 販売費及び一般管理費推移
  - c. 損益状況と費用項目別実績の評価
- 6) 条件変更後の金融機関等への返済状況

### 3. 計画未達成の場合の留意点

経営者からのモニタリング報告に基づいて、計画未達の場合はその原因を事情聴取し、次期の見込みについて、現実態から次期の達成が可能かどうかを見極める。

経営改善計画の実現性に疑義が生じた場合は、取引金融機関を召集して、金融機関としての意見を聴取したうえで、支援方針を再確認するとともに、必要な場合は経営改善計画を再修正・ローリングしていく。

なお計画未達の原因としては、

- ・ 経営課題を十分に把握できてない、
- ・ 実現可能性の高いアクションプランが立案できてない、
- ・ 計数計画が独り歩きしている、
- ・ 経営者の意識改革と覚悟が十分でない、等々が挙げられる。

従って、経営改善計画を作成支援するスタート時点において、先ず以って、上記の未達原因に留意しておくことが重要である。

# モニタリング総括表

1) 財務実績

a. 改善計画

(単位：千円)

項目	直近見込み	計 画				
	H25/3期	H26/3期	H27/3期	H28/3期	H29/3期	H30/3期
売上高						
売上原価						
売上総利益						
売上総利益率						
販売費及び一般管理費						
営業利益						
営業利益率						
経常利益						
経常利益率						
当期純利益						
当期純利益率						
概算キャッシュフロー						
弁済金額						
有利子負債						
有利子負債対CF倍率						
表面債務超過						
(実質債務超過)						

(計画概要)

b. 実績                    各年度決算書より

項目	直近決算	実績				
	H25/3期	H26/3期	H27/3期	H28/3期	H29/3期	H30/3期
売上高						
売上原価						
売上総利益						
売上総利益率						
販売費及び一般管理費						
営業利益						
営業利益率						
経常利益						
経常利益率						
当期純利益						
当期純利益率						
概算キャッシュフロー						
有利子負債						
有利子負債対CF倍率						
表面自己資本						
(実質自己資本)						

(主要項目説明)

c. 差異分析                    マイナスは不利差異、プラスは有利差異

項目	H25/3期	H26/3期	H27/3期	H28/3期	H29/3期	H30/3期
売上高						
売上原価						
売上総利益						
売上総利益率						
販売費及び一般管理費						
営業利益						
営業利益率						
経常利益						
経常利益率						
当期純利益						
当期純利益率						
概算キャッシュフロー						
有利子負債						
有利子負債対CF倍率						
表面自己資本						
(実質自己資本)						

(差異要因)

(今後の対策、追加施策等)

(達成率)

項目	H25/3期	H26/3期	H27/3期	H28/3期	H29/3期	H30/3期
売上高						
売上総利益						
営業利益						
経常利益						
有利子負債						

(達成要因・未達要因)


2) 改善計画の実行状況

a. 事業面の改善

主な施策項目の予定時期(事業面)を記入

施策項目	時期	担当者

(補足説明)

(事業面での改善実行状況)  実行済のものに◎を、実行未済のものに×を記入

施策項目(項番)	H25/3期	H26/3期	H27/3期	H28/3期	H29/3期	H30/3期

(実行済の場合は経過状況、未済の場合は進捗状況)


(今後の活動ポイント)

b. 金融機関等の金融支援

支援金額基準日

決算日基準の場合は企業の決算日を記入

金融機関等名	支援前金額	支援金額				金利減免
		リスク	DDS	DES	債務免除	
合 計						

(実行状況)  上記計画の実行状況について、実行済のものに◎を、実行未済のものに×を記入。

金融機関等名	支援金額	リスク	DDS	DES	債務免除	金利減免

(実行未済の場合はその理由)



## おわりに

平成 24 年 8 月 30 日に「中小企業経営力強化支援法」が施行され、中小企業に対して専門性の高い支援事業を行う経営革新等支援機関を認定する制度が創設されました。ただ、経営革新等支援機関として登録するための手続きは、マネジメントの専門家として、永年にわたって日本の中小企業の活性化や課題解決に取り組んできた中小企業診断士にとって、納得のいかないものでした。

しかしながら、いかなる逆境をも克服し、中小企業の成長戦略策定やその実行のためのアドバイスをを行い、中小企業と行政や金融機関とのパイプ役として地域経済の活性化に貢献するため、経営革新等支援機関の認定を申請したところです。幸い、山口県協会は診断協会本部や中国経済産業局の丁寧なアドバイスを受け、スムーズに認定されました。また、ほぼ全国の県協会が認定支援機関として認定されたことは喜ばしい限りです。

本調査・研究事業でテーマとした経営改善等策定支援事業は、中小企業診断士が持つ専門知識を如何なく発揮される事業で、経営改善計画の策定やモニタリングを通して、中小企業診断士への信頼を更に高めるものと信じてやみません。本調査結果が、全国で活躍される中小企業診断士各位や金融機関・中小企業支援機関の皆様の業務遂行において、役立つことができれば幸いです。

最後に、本調査・研究事業に快くご協力をいただいた、山口県経営改善支援センターの吉田センター長や金田・中田専門相談員様をはじめ、山口県信用保証協会及び金融機関・中小企業支援機関の皆様に、心からお礼申し上げます。また、本事業に参加された診断士各位の真摯な活動に謝意を表すと共に、診断技法の一層のブラッシュアップに努めていく所存です。

平成 26 年 2 月 (一般社団法人) 山口県中小企業診断協会

山口県中小企業診断協会会員

中小企業診断士 原 義夫	中小企業診断士 谷口 修
中小企業診断士 柴田 史雄	中小企業診断士 船越 修治
中小企業診断士 土井 一海	中小企業診断士 中野 博道
中小企業診断士 野坂 慶蔵	中小企業診断士 数井 諭
中小企業診断士 伊藤 勝彦	中小企業診断士 井上 静夫

参考資料

1. 経営改善計画策定支援事業（金融機関）事前調査票

経営改善計画策定支援事業（金融機関）事前調査票

平成 25 年 9 月 6 日

（一社）山口県中小企業診断協会

会長：原 義夫 担当：谷口 修

以下の設問について、可能な範囲で記入ください。尚、本資料は、経営改善計画策定支援事業を円滑に進めるためのもので、それ以外の目的に使用することはありません。

1. 記入者の概要

金融機関名	ご記入者部署名	ご記入者名	ご記入者役職

2. 経営改善計画策定支援事業活用予定件数は、どのくらいでしょうか。

平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
件	件	件

3. 専門家のあっせんについて

（一社）山口県中小企業診断協会（以下「山口県協会」という）は、経営革新支援機関として認定申請中です。認定された後は、登録されている 20 名の担当主任や登録専門員を金融機関の要請に応じて、経営改善計画策定支援事業の専門家として派遣することを考えています。

以下、ご回答ください。

山口県協会の専門家を （一つ選んでください。）	①活用したい ②活用しない ③検討中
専門家活用の課題は （あてはまるもの全てお 選びください）	①専門家の経験や実力 ②経営改善効果 ③費用負担 ④対象企業の対応 ⑤セキュリティ（情報漏れ等） ⑥その他（記入ください： )
山口県協会への要望があ れば、お書きください。	

4. その他

経営改善支援センターへ の要望があれば、お書き ください。	
自由意見：その他、気づ き等をお書きください。	

5. 「経営改善支援センター・金融機関等と連携した中小企業の実践的診断・支援マニュアル作成」

第 1 回研究会（全体会議）に	①参加する ②参加しない
-----------------	--------------

## (金融機関) 事前調査票送付先

事前アンケート・調査事業・出欠送付先_金融機関及び支援機関					
ID	金融機関名	支店等	〒	住所1	役職
1	山口県信用保証協会	業務部	753-8654	山口市中央4-5-16山口県商工会館5F	審査課長
2	日本政策金融公庫下関支店	中小企業事業	750-0016	下関市細江町2-4-3	支店長
3	日本政策金融公庫山口支店	国民生活事業	753-0077	山口市熊野町1-10ニユ-メテ'イフ'ラザ'山口4F	支店長
	日本政策金融公庫岡山支店	中小企業事業	700-0904	岡山市北区柳町1-1-27太陽生命岡山柳町ビル8F	支援課長
4	商工組合中央金庫	下関支店	750-0016	下関市細江町1-1-13	融資課長
	商工組合中央金庫	徳山支店	745-0034	周南市御幸通1-10	融資課長
5	山口銀行	審査部	750-8603	下関市竹崎町4丁目2-36	副部長
6	西京銀行	本店	745-0015	周南市平和通1丁目10番の2	管理部長
	三菱東京UFJ銀行	宇部支店	755-0045	宇部市中央町2-5-17	融資課長
7	三菱東京UFJ銀行	徳山支店	745-0032	周南市銀座1-1	融資課長
	みずほ銀行	徳山支店	745-0032	周南市銀座1-20	融資課長
8	みずほ銀行	山口支店	753-0087	山口市米屋町1-15	融資課長
	広島銀行	西岩国支店	741-0062	岩国市岩国2-17-28	融資課長
	広島銀行	岩国支店	740-0018	岩国市麻里布町2-7-7	融資課長
	広島銀行	柳井支店	742-0035	柳井市中央2-15-8	融資課長
	広島銀行	下松支店	744-0011	下松市大字西豊井字小路口801-5	融資課長
9	広島銀行	徳山支店	745-0034	周南市御幸通2-15	融資課長
	広島銀行	防府支店	747-0035	防府市栄町1-5-1	融資課長
	広島銀行	宇部支店	755-0031	宇部市常盤町1-6-32	融資課長
	もみじ銀行	岩国支店	740-0018	岩国市麻里布町2丁目8番7号	融資課長
10	もみじ銀行	徳山支店	745-0034	周南市御幸通2丁目4番地	融資課長
	もみじ銀行	防府支店	747-0036	防府市戎町1丁目7番2号	融資課長
	もみじ銀行	宇部支店	755-0044	宇部市新町6番20号	融資課長
11	伊予銀行	徳山支店	745-0002	周南市二番町1丁目1	融資課長
	西日本シティ銀行	宇部支店	755-0029	宇部市新天町1-2-1	融資課長
12	西日本シティ銀行	下関支店	750-0016	下関市細江町1-1-3	融資課長
	福岡銀行	宇部支店	755-0029	宇部市新天町2-1-6	融資課長
13	福岡銀行	下関支店	750-0025	下関市竹崎町1-17-6	融資課長
14	十八銀行	下関支店	750-0018	下関市豊前田町2丁目7番13号	融資課長
15	西中国信用金庫	融資管理部	750-0016	下関市細江町一丁目1番8号	部長
16	東山口信用金庫	経営支援部	747-0034	防府市天神1-12-18	経営支援課長
17	萩山口信用金庫		753-0047	山口市道場門前一丁目5番1号	審査部副部長
18	山口県信用組合		756-0824	山陽小野田市中央1-2-40	専務理事
19	朝銀西信用組合	下関支店	750-0025	下関市竹崎町3-7-21	融資課長
	朝銀西信用組合	徳山支店	745-0851	周南市大字徳山3405番6	融資課長
	朝銀西信用組合	宇部支店	755-0026	宇部市松山町1-16-22	融資課長
	信用組合広島商銀	宇部支店	755-0043	宇部市相生町8-23	融資課長
	信用組合広島商銀	下関支店	751-0873	下関市秋根西町1-7-10	融資課長
	信用組合広島商銀	岩国支店	740-0018	岩国市麻里布町4-1-11	融資課長
	信用組合広島商銀	徳山支店	745-0004	周南市毛利町3-15-1	融資課長
	信用組合広島商銀	萩支店	758-0027	萩市吉田町56-1	融資課長
20	信用組合広島商銀	山口支店	753-0821	山口市葵1-4-77	融資課長
21	三井住友銀行	下関支店	750-0025	下関市竹崎町1-15-20	融資課長
22	山口県経営金融課		753-8501	山口市滝町1番1号	課長
23	山口県商工会議所連合会		750-8513	下関市南部町21-19	会長
24	山口県商工会連合会		753-0074	山口市中央4-5-16山口県商工会館3F	会長
25	山口県中小企業団体中央会		753-0074	山口市中央4-5-16山口県商工会館6F	会長

※窓口が複数ある金融機関については、網掛けした支店等に送付させていただきました。

2. 経営改善計画策定支援事業（担当主任等）事前調査票

経営改善計画策定支援事業（担当主任等）事前調査票

平成 25 年 9 月 3 日

（一社）山口県中小企業診断協会  
 会長：原 義夫 担当：谷口 修

以下の設問について、可能な範囲で記入ください。

尚、本資料は、経営改善計画策定支援事業を円滑に進めるためのもので、それ以外の目的に使用することはありません。

1. 記入者の概要

事務所名等	記入者名	認定支援機関の役割（○で囲む）
		①担当主任 ②登録専門員 ③統括責任者 ④担当補佐

2. これまでの経営改善支援等に携わった件数は、概ねどのくらいでしょうか。

再生支援協議会 事業 DD・計画作成支援	再生支援協議会以外での 事業 DD・計画作成支援	専門家派遣による 改善計画作成等の支援
件	件	件

3. 専門家のあっせんについて

（一社）山口県中小企業診断協会（以下「山口県協会」という）は、経営革新支援機関として認定申請中です。認定された後は、登録されている 20 名の担当主任や登録専門員を金融機関の要請に応じて、経営改善計画策定支援事業の専門家として派遣することを考えています。

以下、ご回答ください。

山口県協会の派遣依頼に （一つ選んでください。）	①対応したい ②対応しない ③検討中		
経営改善計画策定支援事業 で対応可能件数	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
	件	件	件
専門家対応時の課題は （全て選んでください。）	①自身の経験や実力 ②経営改善効果 ③派遣費用 ④対象企業の業種 ⑤セキュリティ（情報漏れ等） ⑥その他（記入ください： )		
山口県協会への要望等が あれば、お書きください。			

4. その他

自由意見：その他、気づき等をお書きください。	
------------------------	--

3. 経営革新等支援機関「支援実績報告書」(概要)様式

<様式1>

平成25年 月 日

経営革新等支援機関「支援実績報告書」(概要)様式

山口県中小企業診断協会による支援実績を下記のとおり報告します。

一般社団法人 山口県中小企業診断協会

担当：谷口 修

支援先企業(団体)名	担当者：
支援内容	1. 経営革新計画策定 2. 経営戦略構築 3. 事業再生 4. ベンチャー・創業 5. 新分野進出 6. 人材育成 7. 生産・技術 8. 情報化構築 9. 海外展開 10. 資金調達等財務 11. 事業承継 12. その他( )
実施体制	統括責任者：原 義夫 担当補佐：谷口 修 担当主任：水上 昭光、原田 眞樹、芝田 史雄 船越 修治、柳川 博、土井 一海、松永 暢夫、中野 博道 登録専門員：野坂 慶蔵、金田 孝三郎、小林 昭康、数井 諭、伊藤 勝彦 牛見 和博、井上 満、中田 哲也、三浦 直行、井上 静夫
派遣日	平成 年 月 日 ( ) ～ 派遣者名： 平成 年 月 日 ( ) ～ 派遣者名：
1. 支援先企業(団体)概要 所在地：〒 TEL FAX E-mail 業種： 従業員数： 資本金： 年間売上高： 主な取扱製品・商品等： その他：	
2. 支援先企業の特徴	
3. 経営上の問題点	

4. 改善提案事項

5. 支援の成果と今後の課題

6. 支援に要した経費概算額（謝金、旅費、会議費、管理費等）

7. その他特記事項

8. 統括責任者所感

4. 経営革新等支援業務アンケート調査票（企業向け）

<様式4>

経営革新等支援機関 経営革新等支援業務  
アンケート調査（企業向け）

一般社団法人 山口県中小企業診断協会 会長 殿

受診企業名：

担当者名：

問1 本支援業務を受けたきっかけは

1. 都道府県・市
2. 金融機関
3. 商工会議所
4. 商工会
5. 中小企業団体中央会
6. 商店街振興組合
7. 同業者・知人等の紹介
8. その他（ ）

問2 派遣された中小企業診断士の提案は役に立ちましたか

1. 大変役に立った
2. 役に立った
3. あまり役に立たなかった
4. 全く役に立たなかった

問3 上記の間2で「1.」または「2.」とお答えになった理由は（回答はいくつでも）

1. 中小企業診断士が熱心で当社の実情をよく理解してくれたから
2. 期待していたとおりの提案だったから
3. 当社の問題点等が浮き彫りになったから
4. 従業員の意識の高揚や団結に大いに役立ったから
5. 実現可能な提案だったから
6. その他（ ）

問4 上記の間2で「3.」または「4.」とお答えになった理由は（回答はいくつでも）

1. 当社の実態をわかっていないから
2. こちらの意図を理解してくれなかったから

3. 提案内容が一般的すぎたから
4. 期待した提案とズレがあったから
5. 実現不可能な提案だったから
6. その他 ( )

問5 提案の結果どのような成果がありましたか（回答はいくつでも）

1. 財務体質の改善ができた
2. 経費削減ができた
3. 新たな商品・サービス開発ができた
4. 売り上げが増加した
5. 組織改善ができた
6. 成果はあまりなかった
7. その他 ( )

問6 今後とも本支援業務を利用したいと思いますか

1. 思う
2. もう利用しない
3. わからない

問7 今回の中小企業診断士の提案や本支援制度に関するご意見・ご感想がありましたらご記入ください。

ご協力ありがとうございました。





【補助事業用】

個人情報の取扱いに関する同意書

山口県信用保証協会 御中

平成 年 月 日

住 所

氏 名

印

私は、経営革新等支援機関（以下、「認定支援機関」という。）による経営改善計画策定支援事業に係る貴協会の補助事業を利用するにあたり、経営改善支援センター及び認定支援機関等が保有する以下に掲げる私に関する個人情報を、補助事業等の運営のため、貴協会に対して提供することに同意いたします。

- ① 氏名・住所・連絡先等・属性に関する情報
- ② 補助事業利用・補助金交付に関する情報
- ③ 認定支援機関に依頼する内容・費用等に関する情報
- ④ 経営改善計画及びその同意に関する情報
- ⑤ モニタリング等の情報

また、貴協会が保有する以下に掲げる私に関する個人情報を、補助事業等の運営のため、経営改善支援センター及び認定支援機関等に対して提供することに同意いたします。

- ① 氏名・住所・連絡先等・属性に関する情報
- ② 保証利用残高・返済状況等・保証利用状況等に関する情報（過去のものを含む。）
- ③ 保証料率
- ④ 補助事業利用・補助金交付に関する情報
- ⑤ 経営改善計画及びその同意に関する情報

以上

③ 補助金交付申請：計画策定終了後

## 補助金交付申請書

山口県信用保証協会 御中

平成 年 月 日

経営改善計画策定支援に要した費用について、以下の資料を添付の上、『認定支援機関による経営改善計画策定支援事業』に係る補助事業について助成金の交付を申請します。

1. 補助金交付申請額 金 100,000 円

※補助金交付額は経営改善計画策定支援費用の1/6（ただし、上限10万円）までとなります。

モニタリング費用及び、業務別見積明細記載の費用総額の内、モニタリング費用を除いた金額を超過した部分については補助の対象に含みません。

費用見積額－モニタリング費用（当初見積額） $\geq$ 経営改善計画策定費用 $\Rightarrow$ 経営改善計画策定費用＝①

費用見積額－モニタリング費用（当初見積額） $<$ 経営改善計画策定費用 $\Rightarrow$ 費用見積額－モニタリング費用（当初見積額）＝②

$$\left( \begin{array}{l} \text{計算式：① or ②} \times 1/6 \leq 10 \text{万円} \Rightarrow \text{① or ②の} 1/6 \\ \text{① or ②} \times 1/6 > 10 \text{万円} \Rightarrow 10 \text{万円} \end{array} \right)$$

① or ② = 600,000 円  $\times$  1/6 = 100,000 円  
(どちらかに○を付けてください)

2. 補助金振込先(申請者名義の口座)

金融機関・支店名:

預金種目: 1. 普通 2. 当座

口座番号:

名 義:

フリガナ:

3. 添付書類

- 経営改善支援センター事業費用支払申請書(写)
- 経営改善計画(写)
- 申請者による費用負担額の支払いを示す領収書(写)
- 経営改善支援センターから費用負担の支払いがあったことを証する書面

申請者名: 0

代表者名: 代表取締役

0 印

住 所: 0

電話番号: 0

(3) その他、山口県支援センター支払手続きに必要な文書

① 請求書

山口県経営改善支援センター御中

平成 年 月 日

## 請求書

住所 山口市中央4-5-16  
会社名 一般社団法人山口県中小企業診断協会  
氏名 会長 印

請求額 400,000 円 (うち消費税等 19,047 円)

但し、〇〇〇株式会社経営改善計画策定支援にかかる費用支払として

内訳

費用総額	600,000 円	A (別紙2-4)
申請者領収書金額	200,000 円	B
差引請求額	400,000 円	C=A-B

参考 計画策定費用見積額 600,000 円  
支払予定上限 400,000 円  $\geq$  請求金額計 400,000 円  
↑  
(費用見積額の2/3かつ200万円以下)

振込先 県庁内 支店  
普通 口座番号  
名義

上記の振込先口座は承諾書に届出した振込先口座をご記入ください  
口座を変更する場合は、改めて承諾書の提出が必要になりますので  
事前にご連絡ください。

② 経営改善計画策定支援に係る契約書

経営改善計画策定支援に係る契約書

経営改善支援センター事業における利用申請者である委任者(甲)と認定支援機関である受任者(乙)は、次のとおり経営改善計画策定支援に係る契約を締結した。

[要項]

①	委任者(甲)		
②	委任者(乙)		
③	委任業務範囲		I 甲の経営改善計画書の作成支援業務 II 甲の経営改善計画に関する3年間のモニタリング III 山口県経営改善支援センターへの報告業務及びその補助
④	契約期間		【計画策定支援業務】 自: 至:
			【モニタリング業務】 自: 至:
⑤	報酬額		【計画策定支援業務】
			【モニタリング業務】
			【計】
⑥	支払条件	支払時期	【計画策定支援業務】 経営改善計画策定後 【モニタリング業務】 モニタリング実施後
		指定口座	

第1条 (委任業務)

1. 甲は、要項③の委任業務範囲を乙に委嘱し、乙はこれを受嘱した。
2. 委任業務範囲 I には、計画策定に係る取引金融機関との調整、計画提示及びその他付随する業務を含む。
3. 委任業務範囲 II には、モニタリング時に必要なバンクミーティングの設営及びその他付随する業務を含む。
4. 委任業務範囲 III には、申請に必要な提出書類の作成及びその他付随する業務を含む
5. 乙は、山口県経営改善支援センターより経営改善計画業務に関して質問を求められた場合、甲と共同でまたは甲に代わり、速やかに回答しなければならない。

第2条 (契約期間)

1. 要項④のとおりとする。
2. 契約期間満了日までに作業が完了した場合には、当該作業完了日を持って契約終了とする。
3. 契約期間満了日までに作業が完了しなかった場合には、甲乙協議の上延長を決定する。

第3条 (報酬額)

1. 要項⑤の額 (消費税を含む) とし、甲が負担する額は、山口県経営改善支援センターの支援額を控除した額とする。
2. 報酬の額に増減が生じた場合、甲の負担額は、甲乙協議の上決定するものとする。

第4条 (支払条件)

報酬は、要項⑥のとおり甲は計画策定支援業務・モニタリング業務の各業務が完了した時点で、乙の指定する口座に振り込むことにより支払う。

第5条（契約の解除）

1. 甲は、契約期間中であっても、乙が本件業務を実施することが困難であると認めるときは、本契約を解除できる。但し、乙が要した費用の負担については甲乙協議の上決定するものとする。
2. 乙は、契約期間中であっても本件業務を実施するにあたり甲が必要な資料の提出に非協力であるなど、計画の策定やモニタリングを遂行することが困難であると認めるときは、本契約を解除できる。但し、乙が要した費用の負担については甲乙協議の上決定するものとする。

第6条（秘密保持）

乙は、本事業の履行にあたって知り得た甲の秘密を正当な理由なく他に漏らし、または窃用してはならない。

第7条（善管注意義務）

1. 乙は、甲に対し専門知識・経験・技術等を活用し事務処理をする善管注意義務を負う。
2. 乙は甲の委任事務の遂行にあたり、採るべき処理方法が複数存在し、いずれかの方法を選択する必要がある場合、並びに相対的な判断を行う必要が生じた場合、甲に説明し承諾を得なければならない。
3. 乙は、要項③に列挙した業務を受託したが、以下の項目に関して責は負わない。
  - 1) 経営改善計画書に明示した計数計画の数値
  - 2) 経営改善計画書に基づく金融機関からの支援及び融資の実行
  - 3) 甲が前項の乙の説明を受け承諾したとき、当該項目につき後に生じる不利益

第8条（その他）

本契約に定めのない事項並びに本契約の内容につき変更が生じることとなった場合は、甲乙協議の上決定するものとする。

第9条（管轄裁判所）

本契約について訴訟の必要が生じた場合には、山口地方裁判所を専属的合意管轄裁判所とする

上記契約の証として本契約書を2通作成し、甲乙これに記名押印し、各自1通を保持するものとする。

平成26年2月1日

委任者(甲)	住所:	0	
		0	
		代表取締役	代表取締役
			Ⓜ
受任者(乙)	住所:	山口市中央4-5-16	
		一般社団法人山口県中小企業診断協会	
		会長	Ⓜ

③ 同意要請書

平成25年12月16日

認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」に基づく経営改善計画書への同意について

(申請者)

0

0

代表取締役 0

「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」に基づき、経営改善計画書を作成いたしました。が、作成した経営改善計画書に対して関係金融機関すべての同意が必要となりますので、貴協会におかれましても、内容をご確認のうえ経営改善計画書への同意をお願いいたします。

添付書類

平成25年12月16日 付 経営改善計画書

④ 同意書

平成25年12月16日

同 意 書

(申請者)

0

0

代表取締役 0

(金融機関)

⑩

当行は、平成 年 月 日付「株式会社 ○○ 事業調査報告・経営改善計画書」に基づく、貴社の経営改善計画及び同計画にて要請されている金融支援内容につき同意いたします。

本同意は、貴社に対する全ての金融機関から経営改善計画への同意が得られることにより効力が生ずるものとします。



⑤ 請求書（企業負担分）

0 御中

昨年 月 から取り組んできました「経営改善策定支援事業」では、大変お世話になりました。

昨年 月 日に開催したバンクミーティングで報告した「経営改善計画書」に対し、関係金融機関すべてから「同意書」が届きました。

つきましては、本事業に対する貴社のご負担分について請求をさせていただきますので、大変恐縮ですが、請求書に記載した口座へお振込をいただければと思います。

なお、山口県信用保証協会から貴社に支払われる補助金につきましては、当方で申請のお手伝いをしますが、当協会が貴社自己負担分の領収書を添付し、山口県経営改善支援センターへ支払申請し、当協会へ補助金が支払われた後に、保証協会へ申請する手順となっています。

従いまして、貴社への支払が2～3カ月後となりますので、ご理解をいただきますよう、よろしくお願い致します。

貴社のますますのご繁栄を祈念いたしますと共に、引き続きお引き立てのこと、よろしくお願い致します。

平成26年2月2日  
 一般社団法人山口県中小企業診断協会  
 〒753-0074 山口市中央4-5-16  
 TEL 083-934-3510  
 FAX 0833-74-0128

請求書

平成26年2月2日

0 御中

一般社団法人山口県中小企業診断協会  
 〒753-0074 山口市中央4-5-16  
 TEL 083-934-3510  
 FAX 0833-74-0128

下記の通り請求いたします。

税込合計金額	¥200,000
--------	----------

No.	項目	数量	単位	単価	金額
1					
2					
3	経営改善計画策定支援	1	式	¥200,000	¥200,000
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
小計					¥200,000
合計金額(小計+消費税)					¥200,000

3. 備考

6. 支援業務に係る書類

(1) 問い合わせ・相談記録票

<p><u>問い合わせ・相談記録票</u></p> <p style="text-align: right;">(一社) 山口県中小企業診断協会</p> <p style="text-align: right;">記録者: _____</p>	
相談受付日時	平成 年 月 日 ( ) 時
相談企業名	
相談者名	
相談者役職	
相談者連絡先	
相談内容	

(2) 相談申込書

<p><u>相談申込書</u></p> <p>(一社) 山口県中小企業診断協会 行</p> <p>FAX : 083-934-3533    TEL : 083-934-3510    メール : jimurmc@herb.ocn.ne.jp</p>	
相談申込日	平成 年 月 日 ( )
相談企業名	
相談者名	
相談者役職	
相談者連絡先	
相談内容	
連絡希望日時	平成 年 月 日 ( ) 時頃

(3) バンクミーティング案内状 (例)

① 開始時

平成25年 9月 ○日

〇〇銀行 様  
〇〇信用金庫 様  
日本政策金融公庫 様  
山口県信用保証協会 様

株式会社 〇〇  
代表取締役 〇〇

弊社の経営改善計画策定に伴う  
第1回バンクミーティング開催の ご案内

時下、ますます御清祥のこととお喜び申し上げます。

平素より、弊社の事業活動につきまして、格別の御支援、御協力を賜り厚くお礼申し上げます。

さて、標記の件につきまして、山口県経営改善支援センターへ経営改善計画策定支援に係る利用申請をしたところ、平成25年○月○日付で「受理」の通知が届きました。

本事業を効果的に進めるため、関係者による「第1回バンクミーティング」を下記のとおり開催致しますので、ご出席下さいますようご案内申し上げます。

記

1 開催日時

平成25年 ○月 ○日 ( ) 13時00分～ 約1時間

2 場所

株式会社 〇〇 会議室 : 〇〇市〇〇

TEL :

3 議題

- (1) ごあいさつ/〇〇社長
- (2) 出席者の紹介
- (3) 事業内容及びスケジュールの説明/〇〇中小企業診断士 (認定支援機関)
- (4) 経営改善の進め方等について協議
- (5) 質疑応答
- (6) 今後の支援等について
- (7) 工場見学他

別途、当方より電話にてご出席の状況を確認させていただきます。

よろしく申し上げます。

② 完了時（事業計画報告会）

平成25年 12月 ○日

〇〇銀行 様  
〇〇信用金庫 様  
日本政策金融公庫 様  
山口県信用保証協会 様

株式会社 〇〇  
代表取締役 〇〇

弊社の経営改善計画策定に伴う

第2回バンクミーティング開催の ご案内

時下、ますます御清祥のこととお喜び申し上げます。

平素より、弊社の事業活動につきまして、格別の御支援、御協力を賜り厚くお礼申し上げます。

さて、平成25年9月○日に、関係者にお集まりをいただき、第1回バンクミーティング開催し、当社の経営改善計画策定支援に係る協議をさせていただきました。

その後、当社の事業活動に関する調査や事業計画の作成を進め、経営改善計画（案）ができました。つきましては、「第2回バンクミーティング」を下記のとおり開催致しますので、ご出席下さいますようご案内申し上げます。

記

1 開催日時

平成25年 ○月 ○日（ ） 13時00分～ 約1時間

2 場所

株式会社 〇〇 会議室：〇〇市〇〇

3 議題

- (1) ごあいさつ／〇〇社長
- (2) 事業関係の調査報告／〇〇中小企業診断士
- (3) 経営改善計画（案）の説明／〇〇社長
- (4) モニタリング等、今後の進め方・手続き等について／〇〇中小企業診断士
- (5) 質疑応答
- (6) 経営改善計画（案）への同意確認（同意書へ押印、送付要請）
- (7) 終了

【同封資料（バンクミーティングにご持参ください。）】

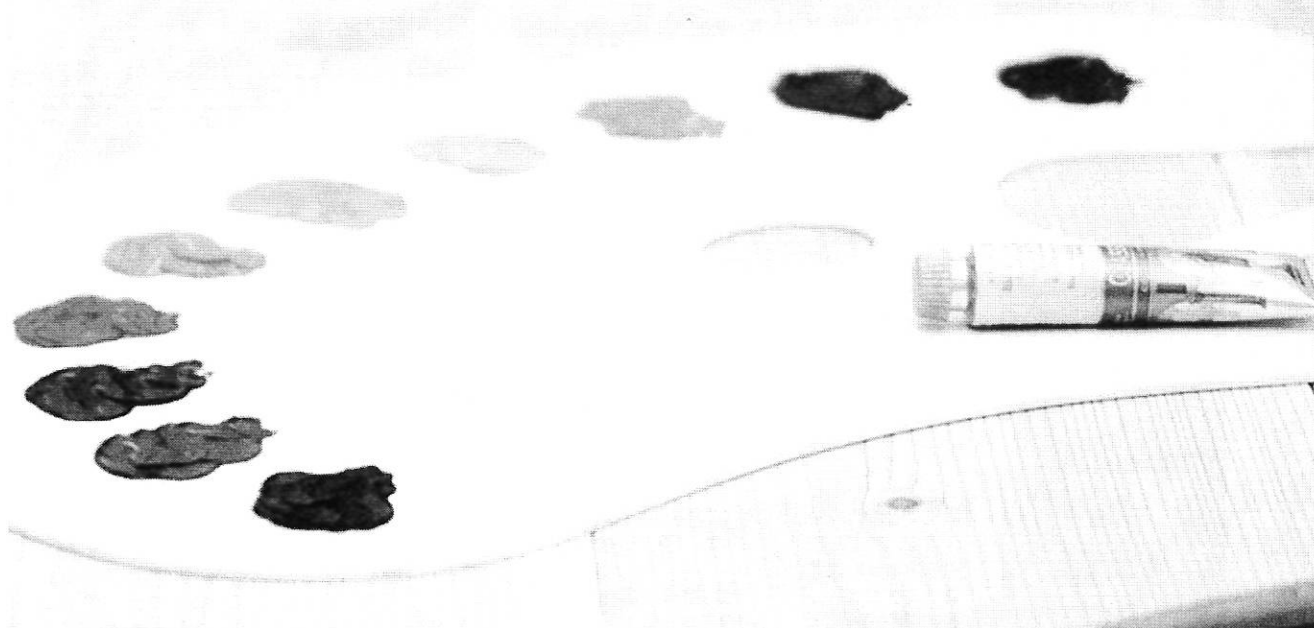
- ① 第1回バンクミーティング メモ（議事録）
- ② 株式会社 〇〇 事業調査報告・経営改善計画書（案）
- ③ 株式会社 〇〇 平成25年○月 試算表、資金繰り表

以上、よろしく申し上げます。



# いっしょに描きませんか? 会社の未来

「山口県中小企業診断協会」の派遣する専門家と共に、補助金を活用して、金融機関とも連携して、経営改善計画を作り、会社の明るい未来を実現しませんか?



## ■提供サービス

- ① 経営改善計画作りを支援する専門家を派遣!
- ② 金融機関と連携して、現実的な計画づくりを推進!
- ③ 経営改善計画の実行まで専門家がサポート!

## ■自己負担金

「国」と「山口県信用保証協会」の補助金を活用することができます。

国から200万円を上限に費用総額の2/3を補助 + 山口県信用保証協会から10万円を上限に自己負担額の1/2を補助

## ●自己負担金の計算例 ※小規模事業者の場合

計画費用 総額 60万円	−	国からの 補助金 40万円	−	山口県信用保証 協会からの補助金 10万円	=	計画策定 自己負担額 10万円
--------------------	---	---------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------

※保証協会付の借入金がある場合

## ■対象事業者

山口県に拠点があり、借入金の問題を抱えている中小・小規模・個人事業者。

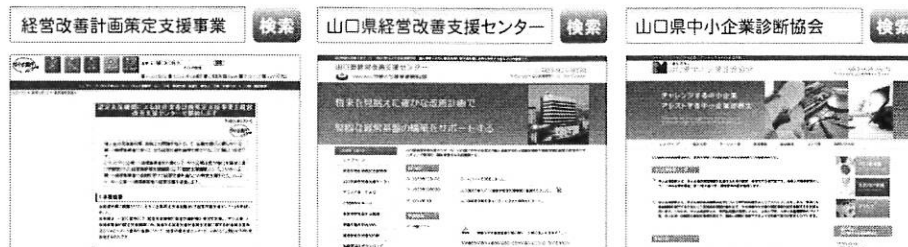
## ■ご相談・お問い合わせ

お取引金融機関、または、山口県中小企業診断協会へ  
※ご相談・お問い合わせの際は「企業名」、「相談者名」、「連絡先電話番号」、「相談内容」をお伝えください。

## 〈事業実施の流れ〉

### 1 資料・情報の取り寄せと検討

① 以下のホームページにて、詳しい情報を閲覧することができます。



→ 中小企業庁「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業を経営改善支援センターで開始します

→ やまぐち産業振興財団：山口県経営改善支援センター

→ 山口県中小企業診断協会

② 資料の請求／お電話、またはFAXにてご依頼ください。

山口県経営改善支援センター TEL.083-921-8039 FAX.083-921-5676

### 2 実施への相談

- ① 診断協会の専門家と実際に面談をしていただきます。  
内容は、事業の内容、事業を通じて実現したいことや将来像など…。  
ご要望によっては、別の専門家との面談も可能です。
- ② 事業の実施が決まれば、専門家、またはお取引の金融機関へご連絡ください。

### 3 事業利用申請

補助金の利用申請の手続きを行います。  
書類の作成は専門家が行ないますので、内容を確認後、押印や署名をお願いいたします。  
また、決算書や登記簿謄本等の添付書類が必要となります。  
申請先は、「山口県経営改善支援センター」及び、「山口県信用保証協会」となります。

### 4 経営改善計画の策定

- ① 準備  
経営者と専門家、事業を進めるための必要な資料の準備やスケジュール調整を行います。
- ② ミーティング  
関係する金融機関に集まっていただき、最初のバンクミーティング(会議)を行い、事業の概要や進め方等を協議します。
- ③ 調査報告書作成  
専門家が企業の事業や財務の実態を調査し、報告書へまとめます。
- ④ 計画の作成  
報告書を元に、経営者が3年程度の経営改善計画とアクションプラン、モニタリングに必要な管理資料を作成します。

### 5 経営改善計画の報告会実施

関係する金融機関に集まっていただき、経営改善計画策定結果を報告するバンクミーティングを開催いたします。

### 6 補助金の支払申請

経営改善計画に対し金融機関の同意が得られたら、専門家への支払いや「山口県経営改善支援センター」、及び、「山口県信用保証協会」へ補助金の支払申請を行います。

### 7 経営改善計画の実行

企業において、経営改善計画を実行します。

### 8 モニタリング

経営改善計画どおりに経営改善が進んでいるかについて、専門家による確認(モニタリング)を行います。  
また、年に2回程度、バンクミーティングを開催いたします。

お気軽にご相談ください。  
お問い合わせはこちら→

一般社団法人 (認定支援機関)  
山口県中小企業診断協会