

【金融機関用】
経営改善計画策定支援事業（早期経営改善計画策定支援）
＜ポストコロナ持続的発展事業＞

マニュアル・FAQ

令和6年4月1日改訂版

中 小 企 業 庁
独立行政法人中小企業基盤整備機構
（中小企業活性化全国本部）

Ver.1.2

改訂履歴

No.	年月日	版	名称	主な改訂内容等
	R6.2.1	Ver.1.1	【金融機関用】 経営改善計画策定支援事業（早期経営改善 計画策定支援）＜ポストコロナ持続的発展 事業＞ マニュアル・FAQ	
	R6.4.1	Ver.1.2	【金融機関用】 経営改善計画策定支援事業（早期経営改善 計画策定支援）＜ポストコロナ持続的発展 事業＞ マニュアル・FAQ	<ul style="list-style-type: none"> ・照会の多い FAQ 明確化 ・字句の修正

はじめに

経営改善計画策定支援事業は、平成 24 年度補正予算において独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下「中小機構」）への補助金（本事業用の基金造成）として措置され、中小機構は、これを産業競争力強化法に定める都道府県の認定支援機関（中小企業活性化協議会。以下「協議会」という。）へ委託し、平成 25 年度より本事業を開始しました。また、早期の計画策定の有用性にかんがみ平成 29 年度より早期経営改善計画策定支援（以下「本事業」）が追加されました。

本事業の制度設計は、中小企業庁及び中小機構（事業承継・再生支援部）が、協議・調整の上で行っています。制度及び運用は主に次の手引き等に従います。

- (1) 経営改善計画策定支援事業（早期経営改善計画策定支援）に関する手引き（申請様式等を含む）
- (2) 経営改善計画策定支援事業（早期経営改善計画策定支援）マニュアル・FAQ

このマニュアル・FAQ は、協議会の本事業の担当者向け実務書として提供されるとともに、中小企業・小規模事業者、取引金融機関及び認定経営革新等支援機関等に活用されてきました。また、制度改正やよくある質問への回答を追記しながら、改訂を重ねています。

令和 3 年 4 月 1 日より、本事業は「ポストコロナ持続的発展事業」として、資金繰り管理の改善に役立てられています。

令和 5 年 4 月 1 日からは、中小企業の本源的な収益力改善や持続的・安定的な事業継続や前向きな投資に向けたガバナンス体制の整備を行う際の、目線合わせや信頼関係の構築につなげることを目的に、令和 4 年 12 月に「収益力改善支援に関する実務指針」^(注)（以下「実務指針」という。）が策定されたことを受け、本事業では実務指針に沿った支援を行うことを求めるほか、読みやすさ向上を目的に、構成の刷新を図りました。

(注) 中小企業庁が設置した「中小企業収益力改善支援研究会」にて策定

参照 URL : <https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/index.html#shuuekiryokukaizen>

今般、コロナ禍を経て、民間ゼロゼロ融資中心の中小企業が増大している中、特にこうした事業者が、早期に経営改善に着手することで、中小企業の将来の挑戦が可能となるよう、一定の条件のもと民間金融機関による支援についても補助対象とする措置を時限的に実施するものです。

(主な関係者とマニュアル・FAQ での略記)

本事業を利用する中小企業・小規模事業者	⇒ 申請者、事業者
中小企業等経営強化法に基づく認定経営革新等支援機関	⇒ 認定経営革新等支援機関
認定経営革新等支援機関として支援を行う金融機関	⇒ 支援金融機関
中小企業活性化協議会	⇒ 協議会
産業競争力強化法に基づき中小企業再生支援協議会を設置する認定支援機関	⇒ 認定支援機関

ポストコロナ持続的発展事業 目次

第1 早期経営改善計画策定支援とは？	6
第2 利用申請から支払決定までの流れ	7
第3 よくあるご質問（FAQ）	11
1. 事業の目的・概要・利用要件等	11
Q1-1 【対象となる費用】	11
Q1-2 【対象事業者①】	11
Q1-3 【対象事業者②】	12
Q1-4 【支援金融機関としての利用メリット】	14
Q1-5 【2回利用についての取扱い】	15
Q1-6 【伴走支援（モニタリング）のみを実施する場合の取扱い】	15
Q1-7 【グループ会社の利用申請について】	15
2. 利用申請	15
Q2-1 【利用申請書の提出方法、事業者本人の意思確認方法】	16
Q2-2 【利用申請に伴う必要書類について】	16
Q2-3 【利用申請書の記載方法】	16
Q2-4 【相談先及び早期経営改善計画の提出先】	17
Q2-5 【支援金融機関の印鑑の取扱い】	17
Q2-6 【「申請者の概要」の記載方法】	17
Q2-7 【申請者の直近3年分の確定申告書について】	17
Q2-8 【事前相談書について】	17
Q2-9 【利用申請書の添付資料（業務別見積明細書の単価表）】	17
Q2-10 【他の認定経営革新等支援機関等との連携】	18
Q2-11 【業務の一部外部委託】	18
Q2-12 【他の制度との併用について】	19
Q2-13 【協議会が費用負担した金額の返還について】	19
Q2-14 【信用保証協会との関わり方】	20
Q2-15 【支援金融機関における優越的地位の濫用の懸念】	20
Q2-16 【利用申請の有効期限について】	20
3. 経営改善計画の策定支援	20
Q3-1 【早期経営改善計画の内容】	21
Q3-2 【経営改善計画の水準・計画期間】	21

Q 3 - 3	【計画策定支援に伴う具体的な業務】	21
4.	ガバナンス体制の整備支援	23
Q 4 - 1	【ガバナンス体制の整備支援の内容と目的】	23
Q 4 - 2	【支援の対象】	24
5.	支払申請	25
Q 5 - 1	【支払申請に伴う必要書類について】	25
Q 5 - 2	【申請者負担額の支払方法】	25
Q 5 - 3	【本事業以外の業務に関する費用と合算した額の支払い】	25
Q 5 - 4	【申請者負担額の前払い・分割払い】	25
Q 5 - 5	【計画策定支援費用の一部の支払が留保される場合の例外】	26
Q 5 - 6	【利用申請の見積と支払申請の申請額の関係】	26
Q 5 - 7	【支援金融機関の支払申請書への押印について】	26
Q 5 - 8	【従事時間管理表（業務日誌）の記載方法】	26
Q 5 - 9	【自宅作業時間の取扱い】	27
Q 5 - 10	【旅費の取扱い】	27
Q 5 - 11	【経営改善計画策定支援に係る契約書について】	27
Q 5 - 12	【費用負担額の支払いを示す証憑類について】	27
Q 5 - 13	【振込受付書等を紛失した場合】	27
Q 5 - 14	【支払申請時の面談実施の有無】	28
6.	伴走支援（モニタリング）	29
Q 6 - 1	【伴走支援（モニタリング）業務について】	29
Q 6 - 2	【伴走支援（モニタリング）業務の内容について】	29
Q 6 - 3	【伴走支援（モニタリング）の実施報告と公表】	30
Q 6 - 4	【伴走支援費用の支払申請に伴う必要書類について】	30
Q 6 - 5	【伴走支援報告書への押印について】	30
Q 6 - 6	【伴走支援（モニタリング）実施に係る起算日】	31
Q 6 - 7	【伴走支援の報告期限】	31
Q 6 - 8	【伴走支援（モニタリング）に着手できない場合】	31
7.	その他	31
Q 7 - 1	【本制度の申請期限】	31
Q 7 - 2	【利用申請の窓口】	32
Q 7 - 3	【支援金融機関への補助金振込口座について】	32

第1 早期経営改善計画策定支援とは？

本事業は、事業者が認定経営革新等支援機関である金融機関（支援金融機関）の支援を受けつつ、資金繰り計画や採算管理等の基本的な内容の経営改善計画を策定する場合、計画策定支援費用の2/3（上限額15万円まで※）を支援する事業です。

※ 金融機関が支援する場合の伴走支援費用及び金融機関交渉費用は補助対象外です。

<特徴>

- ① 条件変更等の金融支援を必要としない、経営改善を目的とする計画です。
- ② 計画策定から3年間、支援金融機関の伴走支援で進捗を確認できます。
- ③ 作成した計画をもとに、自社の状況を客観的に把握できます。
- ④ 認定経営革新等支援機関の支援を受けつつ、①～③を行うことで、事業者自身で基本的な計画策定や管理のPDCAサイクルを構築できるようになることを目的としています。

この目的において、PDCAサイクルを構築するための内部管理体制や経営の透明性確保に向けたガバナンス体制の整備についても、重要な支援と位置づけています。

－ こんな方にお勧めです－

今のところ返済条件の変更等は必要ないが、

- ここどころ資金繰りが不安定になっている
- 原因がわからないが売上げが減少している
- 自社の経営状況を客観的に把握したい
- 自社のガバナンス体制の整備状況を確認・整備したい
- 支援金融機関等から経営に関するアドバイスが欲しい
- 経営改善の取り組みをフォローアップしてほしい

第2 利用申請から支払決定までの流れ

(1) 利用申請

<事業者、認定経営革新等支援機関（支援金融機関）>

- 事業者は、認定経営革新等支援機関（支援金融機関）と連名で「早期経営改善計画策定支援事業利用申請書」を協議会へ提出します。
- 支援金融機関は、認定経営革新等支援機関としての認定を受けている必要があります。
- 事業者及び支援金融機関は、事業者の保証を行っている信用保証協会に対しては、策定した経営改善計画や伴走支援の内容を報告する必要があります。また、当該信用保証協会とは、必要に応じて利用申請時（計画の策定段階）から情報を共有してください。

(ポイント)

- ①原則として、これまでに経営改善計画策定支援事業を利用した経営改善計画若しくは早期経営改善計画を策定（実施中の場合も含む。）又は中小企業活性化協議会における収益力改善支援、プレ再生・再生支援、再チャレンジ支援を利用した事業再生計画を策定（実施中の場合も含む。）した事業者は対象となりません。
- ②事業者と支援金融機関が利用申請を提出するには、利用申請日時点において、以下の要件に適合することを確認の上、協議会へ提出する必要があります。

《対象要件》

- ・申請者は、民間ゼロゼロ融資(借換分^{※1}を含む)を利用しており、支援金融機関に当該融資の残高があること。
- ・支援金融機関は、申請者にとってのメインバンク^{※2}であること。
- ・支援金融機関における民間ゼロゼロ融資(借換分^{※1}を含む)の保証債務残高が2,000万円以下であること。
- ・支援金融機関における申請者に対する融資総額は、民間ゼロゼロ融資(借換分^{※1}を含む)の保証債務残高の2倍以内であること。

(※1) 借換分とは、民間ゼロゼロ融資を借り換えて、民間ゼロゼロ融資でない保証協会付融資になっている場合を含みます。借換えの際、追加融資を伴う場合、残高は追加融資分を含んだ融資残高とします。

(※2)本件におけるメインバンクとは、上記融資の利用申請時点または利用申請の直近決算時点の融資残高が、最も多い金融機関をいいます。ただし、取引年数や取引状況等を勘案した上で、支援対象者がメインバンクと認める場合はこの限りではありません。

- ③支援金融機関は、事業者に本事業を紹介することができます。

<協議会>

- 協議会において利用申請書の内容を確認します。
また、協議会は実務指針の内容及び計画策定支援・伴走支援においては実務指針に沿った支援を実施する必要がある旨の説明等を行います。

- 早期経営改善計画策定支援事業において費用負担することが適切と判断した場合は、その旨を支援金融機関へ通知します。

(2) 計画策定支援

<認定経営革新等支援機関（支援金融機関）>

支援金融機関は、実務指針に留意しながら事業者の早期経営改善計画策定を支援します。

(ポイント)

- ①作成する計画はビジネスモデル俯瞰図・アクションプラン・資金実績・計画表や損益計画などの経営改善を目的とした内容です。計画策定支援や伴走支援を通して、信頼関係を構築し、自己の経営を見直す契機とすることによって、早期の経営改善の取組を促進します。
- ②早期経営改善計画は、計画内容に金融機関から条件変更等の金融支援を織り込む必要はありません。
- ③早期経営改善計画策定支援費用（計画策定支援費用(消費税等込み)として上限 15 万円。）を協議会が負担します。
- ④経営改善を進めていく上では、経営者と支援金融機関が、対話と傾聴を基本姿勢とし、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ながら、経営者が「腹落ち」できる取組を模索していくことが望ましいと考えられます。

幅広く必要な連携先を検討し、なるべく早い段階（具体的な計画策定前等）から情報共有や意見交換を行うことも有用な取組といえます。事業者と支援金融機関のみでは適切な連携先が判断しづらい場合は、協議会や中小企業支援機関（よろず支援拠点、商工会議所・商工会、中小企業団体中央会等）への相談や、中小企業庁が実施している「中小企業 119^(※1)」を活用することも有効です。

特に、経営課題が高度化・多様化する中（デジタル・DX、知的財産^(※2)、デザイン等）で、適切な連携先を見出しづらい場合は、ワンストップ相談窓口としての「よろず支援拠点」に相談し、専門家からの助言を受けることに加えて、外部専門家等に橋渡ししてもらうことも重要といえます。

(※1)中小企業の経営に関わる課題に対応する各分野の専門家を派遣する事業

相談窓口は全国のよろず支援拠点又は地域プラットフォームの構成機関（商工会議所等）

詳細は右記URL参照：<https://chusho119.go.jp/>

(※2)自社のアイデアや技術などの「知的財産」の側面から、中小企業が抱える様々な経営課題の解決を図る地域密着型の支援窓口として、特許庁が所管する独立行政法人工業所有権情報・研修館（INPIT）が47都道府県に設置する「知財総合支援窓口」の活用も有用

詳細は右記URL参照：<https://chizai-portal.inpit.go.jp/>

(3) 信用保証協会への提出

<事業者、支援金融機関及び信用保証協会>

- 支援金融機関は、事業者と作成した早期経営改善計画を信用保証協会へ提出（報告）します。この際、提出方法（郵送や電子メール等）の指定はありません。

(ポイント)

信用保証協会は、計画書の提出をきっかけとして、中小企業・小規模事業者の資金繰りや現在の課題、今後の目標や将来展望を知ることができます。

(4) 計画策定支援費用の支払申請及び支払決定

<事業者、認定経営革新等支援機関(支援金融機関)>

- 事業者は、信用保証協会へ計画書を提出後、支援金融機関と連名で「早期経営改善計画策定支援事業費用支払申請書」及び「《計画策定支援》実務指針に基づく実施確認表」を協議会へ提出します。

<協議会>

- 協議会では、早期経営改善計画、「《計画策定支援》実務指針に基づく実施確認表」及び支払申請書の内容を確認し、必要に応じて助言等を行います。
- 協議会は、支払申請の結果、支払決定額及び支払予定日について、支援金融機関へ通知し、計画策定支援に係る費用（消費税込み）の 2/3（利用申請時の計画策定費用を上限）を支出します。この際、計画策定支援費用の協議会への留保は行いません。
- 協議会は、支払申請書に記載された伴走支援予定を確認するとともに、伴走支援の実施と報告は必須である旨、並びに伴走支援においては実務指針に沿った支援を実施する必要がある旨の説明等を行います。
※計画の質の向上のため、計画策定段階（保証協会への提出前等）で、ドラフト版の計画の提出を協議会より求める場合がございます。その際は提出にご協力ください。

(5) 伴走支援（モニタリング）

<事業者、認定経営革新等支援機関(支援金融機関)>

- 支援金融機関は、早期経営改善計画策定後3年間（早期経営改善計画の策定日から最初の決算期を起算日（0期）とし、以降3年間の決算分（1～3期分の決算分）が伴走支援対象）実務指針の伴走支援の実務と着眼点に沿って、事業者の計画遂行状況に関する伴走支援を実施し、「伴走支援報告書」及び「《伴走支援》実務指針に基づく実施確認表」等を協議会及び信用保証協会へ提出します。
- 伴走支援は、支援金融機関が自ら実施し、外部委託することはできません。
なお、支援金融機関は、やむを得ない事情で伴走支援を実施できない場合を除き、伴走支援の実施及び協議会への報告は行う必要があります。

<協議会>

- 協議会では、「伴走支援実施報告書」、「《伴走支援》実務指針に基づく実施確認表」及び支払申請書の内容を確認し、必要に応じて助言等を行います。
- 協議会は、支援金融機関が伴走支援の実施及び協議会への報告を行わず、再三の要請にかかわらず、支援金融機関が応じない場合、支援金融機関に対して、協議会が支払った計画策定支援費用の返還を求めることができます。

第3 よくあるご質問（FAQ）

1. 事業の目的・概要・利用要件等

Q1-1 【対象となる費用】
 本事業において対象となる費用は何ですか？

A. 金融機関が認定経営革新等支援機関として関与する場合の早期経営改善計画策定支援に係る費用は、計画策定支援費用（消費税込み）を対象に、費用の2/3(ただし上限15万円)以内です。
 ※金融機関が伴走支援は補助の対象外です。

(参考) 支援対象となる費用の可否の例

支援対象となる費用 ^(※)	支援対象とならない費用
<ul style="list-style-type: none"> ・計画策定支援にかかる費用^(注1) ・デューデリジェンス(DD)にかかる費用^(注1) 	<ul style="list-style-type: none"> ・伴走支援にかかる費用 ・外部委託にかかる費用^(注2) ・商業登記・不動産登記手続きにかかる手数料・印紙税等 ・契約書等（不動産売買・M&A等）の作成費用 ・株主総会等の議事録作成にかかる費用 ・M&Aにおけるスポンサー探索にかかる費用（手数料・M&A会社によるDD費用等） ・融資手続等にかかる手数料及び保証料 ・計画を進めていくために、事業者で雇用する人材に対する人件費

(注1) 認定経営革新等支援機関が行うこと、かつ単価表に基づいて「時間×単価」で示すことができるものであること、利用申請時の見積りで示されていることが前提となります。

(注2) 外部委託とは認定経営革新等支援機関以外が実施する不動産鑑定にかかる費用、計画策定に資する基礎情報の調査費用等を指します。詳しくは、Q2-11を参照ください。

※ 上記の他、対象可否が不明なものは、個別に協議会に問い合わせてください。また上記に該当する場合でも、費用の内容や申請方法等により、対象とならない場合もありますのでご注意ください。
 (利用申請時に見積もられていない場合、非弁行為に該当する場合等)

Q1-2 【対象事業者①】
 無借金経営の会社でも利用できますか？

A. 金融機関が認定経営革新等支援機関として関与する場合（補助対象とする場合）は、利用申請時点において、支援金融機関で民間ゼロゼロ融資の残高があることが対象要件となっていますので、無借金経営の会社は対象外です。詳しくは、Q1-3を参照ください。

Q1-3 【対象事業者②】

事業者について、本事業の対象となるための条件はありますか？

A.

(1) 対象事業者

本事業の対象事業者は中小企業・小規模事業者及び個人事業主（産業競争力強化法第2条22項に定義される中小企業者）です。また、農業や漁業など1次産業の事業を行っている事業者も、中小企業者に該当する場合は本事業の対象として、以下の要件をすべて満たす場合に補助の対象となります。

また、「医療法人（「常時使用する従業員が300人以下」に限る）」は、産業競争力強化法に定義される中小企業者ではありませんが、本事業の対象事業者としています。

他方で、社会福祉法人、特定非営利活動法人（NPO法人）、一般社団法人、一般財団法人、公益社団法人、公益財団法人、農事組合法人、農業協同組合、生活協同組合、LLP（有限責任事業組合）及び学校法人は、中小企業者に該当しないため、本事業の対象外です。これら以外にも対象とならない法人形態や業種がありますので、個別に協議会にお問い合わせください。

【対象要件】下記①～④のすべてに該当すること。

- ① 支援を受ける中小企業（以下、「支援対象者」という）は、民間ゼロゼロ融資（借換分^(注1)を含む）を利用しており、利用申請時点において当該融資の残高があること
- ② 支援を行う金融機関は、原則、支援対象者のメインバンク^(注2)であること
- ③ 支援を行う金融機関における、支援対象者の民間ゼロゼロ融資（借換分^(注1)を含む）の保証債務残高が2,000万円以下であること
- ④ 支援を行う金融機関の支援対象者に対する融資総額^(注3)が、民間ゼロゼロ融資（借換分^(注1)を含む）の保証債務残高の2倍以内であること

(注1) 本件における借換分とは、民間ゼロゼロ融資を借り換えて、民間ゼロゼロ融資でない保証協会付融資になっている場合を含む。借換えの際、追加融資を伴う場合、残高は追加融資分を含んだ融資残高とする。

※ 民間ゼロゼロ融資に該当する制度の定義は以下の通りです。詳細については、別添「民間ゼロゼロ融資対象制度一覧」を参照ください。該当するかの判別の確認が必要な場合は、各都道府県の信用保証協会にご相談ください。

対象となる民間ゼロゼロ融資は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、中小企業者の資金繰り支援措置を強化するため、信用保証制度を利用した都道府県等の制度融資として実施した「新型コロナウイルス感染症対応資金」^(※)のことです。民間金融機関を通じて実質無利子・無担保・据置最大5年・保証料減免の融資を受けることができたものを指し、令和2年5月1日より各都道府県等において順次取扱いを開始し、令和3年3月31日の保証申込受付分で終了しているものです。

(※) 各都道府県で制度融資としての名称は異なります。

(注2) 本件におけるメインバンクとは、上記融資の利用申請時点または利用申請の直近決算時点の融資残高が、最も多い金融機関をいう。ただし、取引年数や取引状況等を勘案した上で、支援対象者がメインバンクと認める場合はこの限りでない。

(注3) 融資総額には、手形・でんさい等の割引及び支払承諾の残高は含みません。（個人事業主の場合、住宅ローンや消費性ローン等の非事業性の資金は融資総額に含みません）

また、当座貸越等の極度貸付における未使用分の残高(空き枠)は、融資総額に含みません。

※融資総額は、いわゆる当座貸越・手形貸付・証書貸付（及びそれに準じる融資）における実際に貸し付けている事業性の融資残高の総額です。

<p>(参考) 産業競争力強化法 2 条 22 項</p> <p>22 この法律において「中小企業者」とは、次の各号のいずれかに該当する者をいう。</p> <p>一 資本金の額又は出資の総額が三億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が三百人以下の会社及び個人であって、製造業、建設業、運輸業その他の業種（次号から第四号までに掲げる業種及び第五号の政令で定める業種を除く。）に属する事業を主たる事業として営むもの</p> <p>二 資本金の額又は出資の総額が一億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が百人以下の会社及び個人であって、卸売業（第五号の政令で定める業種を除く。）に属する事業を主たる事業として営むもの</p> <p>三 資本金の額又は出資の総額が五千万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が百人以下の会社及び個人であって、サービス業（第五号の政令で定める業種を除く。）に属する事業を主たる事業として営むもの</p> <p>四 資本金の額又は出資の総額が五千万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が五十人以下の会社及び個人であって、小売業（次号の政令で定める業種を除く。）に属する事業を主たる事業として営むもの</p> <p>五 資本金の額又は出資の総額がその業種ごとに政令で定める金額以下の会社並びに常時使用する従業員の数がその業種ごとに政令で定める数以下の会社及び個人であって、その政令で定める業種に属する事業を主たる事業として営むもの</p> <p>六 企業組合</p> <p>七 協業組合</p> <p>八 事業協同組合、協同組合連合会その他の特別の法律により設立された組合及びその連合会であって、政令で定めるもの</p>
<p>(2) 過去に中小企業活性化協議会における収益力改善支援、プレ再生・再生支援、再チャレンジ支援、及び経営改善計画策定支援事業及び早期経営改善計画策定支援事業（2022 年度又は 2023 年度中は 2 回目利用の特例あり）を利用した者（実施中の場合も含む）は対象になりません。</p>
<p>(3) 税金や社会保険料等の滞納がある場合</p> <p>税金や社会保険料等の滞納がある場合であっても、当局(国税局等)と相談の上、滞納解消に向けて取り組んでいる場合等は、本事業の対象となる可能性があります。</p>
<p>(4) 地公体等からの出資が 50%を超えている場合</p> <p>地公体等の出資比率が 50%を超える中小企業者は、本事業の対象になりません。</p>
<p>(5) 大企業である親会社から出資を受けている場合</p> <p>出資割合が 100%の場合を除き、本事業の対象になる可能性があります。</p>
<p>(6) 支援金融機関が出資している事業者</p> <p>当該支援金融機関の出資比率等の議決権保有比率が 20%未満の事業者であれば、本事業の対象となります。</p> <p>なお、議決権保有比率 20%以上（間接保有含む。）の事業者に対しては、財務及び営業又は事業の方針に対して重要な影響を与えることができ、また、連結決算上は関連会社となって損益も加算されるため、企業グループ全体として一体的な事業運営とみなすことができることから、自助努力で経営改善を行うべきものと考えられ、本事業の対象とはなりません。支援金融機関としては、直接保有又は間接保有で議決権を保有していない場合でも、実質的に経営に関与することができる立場にあたる場合は、同様の観点から、本事業の対象となりません（支援金融機関と同じ親会社を持つ関連会社</p>

<p>が議決権を保有する場合で、企業グループ全体として自助努力による経営改善を行うべきものとみなされる場合等は、実質的に経営に関与することができる立場にあたります。)</p>
<p>(7) 創業後の営業実績等について</p> <p>創業後12か月^(注)以上の営業実績があり決算を経ていれば対象となります(ただし、一事業年度で12ヶ月^(注)の決算を実施していることが必要です。)</p> <p>これに該当しない事業者であっても、法人設立前に個人事業主として同様の事業を継続して12か月^(注)以上行っていた場合は、本事業の対象となります。ただし、実績を証明する確定申告書等を提出できる場合に限りです。</p> <p>(注)「12ヶ月」とは、365日(対象期間内に閏年の2月を含む場合は366日)とします。</p>
<p>(8) 事業を承継して間もない個人事業主について</p> <p>承継前の営業実績との通算で、12か月^(注)以上事業を継続して行っていた場合は、本事業の対象となります。ただし、承継前から連続した実績を証明する確定申告書等を提出できる場合に限りです。</p> <p>なお、事業を承継した事実については、税務署に提出した個人事業の開業・廃業等届出書で確認できる場合に限りです。(確定申告書等と併せて写しを提出)</p> <p>(注)「12ヶ月」とは、365日(対象期間内に閏年の2月を含む場合は366日)とします。</p>
<p>(9) 休業していた事業者について</p> <p>休業中であっても、税務署等への申告義務はありますので、売上がない場合でも確定申告書等の提出は必要です。確定申告書等が存在しない場合は、この申告義務を怠っていることとなるため、本事業の対象とはなりません。税務申告を行っていない場合でも、遡って税務申告を行い、連続した3期分以上の確定申告書等が提出可能な場合は、本事業の対象となります。</p> <p>この場合、何(実績や市場分析等)に基づいた計画であるか等、前提条件等も含めて十分検討の上、これらを詳細に計画に記載することが望ましいと考えられます。</p>
<p>(10) 代表者が不在または有効な意思表示できない事業者について</p> <p>例えば事業者の代表者が死亡または行方不明になったが次の代表者を選任できていない場合など、代表者が不在である場合や、代表者が有効な意思表示をできない場合は、事業者としての意思決定・意思表示ができないので、利用申請及び支払申請を行うことはできません。</p>
<p>(11) 補助金等の不正受給や脱税・詐欺等の行為がある場合</p> <p>補助金等の不正受給や脱税・詐欺等の行為があり、当該行為の悪質性が高く、それが既に刑事事件化している場合や、近い将来に刑事事件化することが見込まれる場合等、事業者が本事業を利用することが適切でないと思われる場合は、原則として対象となりません。</p>

<p>Q1-4 【支援金融機関としての利用メリット】</p> <p>支援金融機関としてこの制度を利用するメリットは何ですか？</p>
<p>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、支援金融機関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より把握しやすくなります。</p> <p>また、策定した計画や伴走支援の内容は、信用保証協会と共有することとしており、早期段階で連携して経営状況等を共有することにより、支援金融機関と信用保証協会が同じ目線で経営支援に取り組みやすくなります。</p>

Q 1 - 5 【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すか？

A. 本事業を複数回利用することはできません。

Q 1 - 6 【伴走支援（モニタリング）のみを実施する場合の取扱い】

既に経営改善計画を策定済みで、伴走支援（モニタリング）のみを実施する場合、本事業を利用することは可能ですか？

A. 伴走支援（モニタリング）のみの実施は、本事業の対象とはなりません。また、金融機関が認定経営革新等支援機関として関与する場合は、伴走支援を補助対象としておりません。

Q 1 - 7 【グループ会社の利用申請について】

グループ会社である親会社と子会社がそれぞれ別に融資を受けており、各社ごとに計画を策定する場合、各社ごとに利用申請をする必要がありますか？

また、費用支払の上限額（15万円）は各社ごとに適用されるという理解でよろしいですか？

A. グループ会社^(注1)の場合は、例外的な場合^(注2)を除き、利用申請はグループ全体で1件のみとなります。この場合、費用支払の上限額（15万円）は、各社ごとに適用されるのではなく、グループ全体で適用されます。

(注1)本回答でいうグループ会社とは、利用申請時点において、以下のいずれかに当てはまる場合です。

- ① 資本関係： 同一の株主を起点として支配関係（間接的な支配関係を含む）が認められる場合。（株主が生計を一とする親族同士の場合は、同一の株主であるとみなします。）
- ② 経営者： 経営者が同一である場合。（経営者が生計を一とする親族同士の場合は、原則として同一の経営者であるとみなします。）
- ③ その他： 資本関係・経営者・取引関係・相互の資金貸借・相互の債務保証などから、一体で事業を行っている、又は一体で与信を受けていると評価できる事情がある場合。

(注2) 例外的な場合とは、利用申請時点において、以下のとおり判断されます。

- ① 資本関係において会社法上の親子会社関係がある場合は、例外的な場合とは認められません。
- ② 上記(注1)の③の事情が認められる場合、例外的な取扱いとは認められません。
- ③ 上記以外で、以下の事由の全てが認められる場合は、例外的な場合として、個別に利用申請をすることができます。
 - ・ 複数の会社の間で、事業関連性がなく、かつ、直接取引がない。
 - ・ 複数の会社の間で、資金の貸借関係（他のグループ会社を介在させた場合を含む）がなく、かつ、債務保証関係がない。

2. 利用申請

<p>Q 2 - 1 【利用申請書の提出方法、事業者本人の意思確認方法】</p> <p>申請の際には、協議会に事業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？</p>
<p>A. 申請書及び添付書類の提出方法は、協議会にご持参いただくほか、郵送や電子メール等の方法でも構いません。ただし、原本での提出が必要な書類（申請書など）については、電子メール等での送付はできません。</p> <p>（なお、協議会から要請があった場合は、申請書等の印刷元のエクセルデータ等についても電子メール等で提出することにつき、ぜひご協力ください。）</p> <p>事業者本人以外の者（申請する認定経営革新等支援機関）が申請書を提出した場合は、事業者に電話等で「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。</p> <p>また、利用申請時には申請者又は支援金融機関に対して、面談又は電話等により、協議会から、実務指針の内容及び計画策定支援・伴走支援においては実務指針に沿った支援を実施する必要がある旨等について、必要に応じて確認します。案件の内容により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。</p>

<p>Q 2 - 2 【利用申請に伴う必要書類について】</p> <p>本事業を利用するためには、どのような書類を準備すればよいですか？</p>																				
<p>A. 次の書類が必要です。</p> <table border="1"> <tr> <td colspan="2">申 請 書 類</td> </tr> <tr> <td>早期経営改善計画策定支援事業利用申請書</td> <td>別紙①^(注1)</td> </tr> <tr> <td>申請者の概要（早期経営改善計画策定支援）</td> <td>別紙①- 1^(注1)</td> </tr> <tr> <td>業務別見積明細書（早期経営改善計画策定支援）</td> <td>別紙①- 2^(注1)</td> </tr> <tr> <td colspan="2">添 付 書 類</td> </tr> <tr> <td>履歴事項全部証明書（登記簿謄本）</td> <td>原本^(注2)</td> </tr> <tr> <td colspan="2">※個人事業主の場合は開業届又は直近の確定申告書の写し</td> </tr> <tr> <td>認定経営革新等支援機関であることを証する認定通知書等</td> <td>写し^(注3)</td> </tr> <tr> <td>認定経営革新等支援機関ごとの見積書及び単価表</td> <td>自由書式</td> </tr> <tr> <td>申請者の直近3年分の申告書</td> <td>写し</td> </tr> </table> <p>(注1) これらの書式等については、中小企業庁のHPを参照してください。</p> <p>(注2) 履歴事項全部証明書（登記簿謄本）の最新のもの（概ね3ヶ月程度以内に発行されたもの）がある場合、支援金融機関にて原本確認がなされている場合は、写しの提出も可とします。</p> <p>(注3) 認定通知書が想定されますが、認定経営革新等支援機関検索システムでの検索結果の写し等も考えられます。</p> <p>https://ninteishien.force.com/NSK_CertificationArea</p>	申 請 書 類		早期経営改善計画策定支援事業利用申請書	別紙① ^(注1)	申請者の概要（早期経営改善計画策定支援）	別紙①- 1 ^(注1)	業務別見積明細書（早期経営改善計画策定支援）	別紙①- 2 ^(注1)	添 付 書 類		履歴事項全部証明書（登記簿謄本）	原本 ^(注2)	※個人事業主の場合は開業届又は直近の確定申告書の写し		認定経営革新等支援機関であることを証する認定通知書等	写し ^(注3)	認定経営革新等支援機関ごとの見積書及び単価表	自由書式	申請者の直近3年分の申告書	写し
申 請 書 類																				
早期経営改善計画策定支援事業利用申請書	別紙① ^(注1)																			
申請者の概要（早期経営改善計画策定支援）	別紙①- 1 ^(注1)																			
業務別見積明細書（早期経営改善計画策定支援）	別紙①- 2 ^(注1)																			
添 付 書 類																				
履歴事項全部証明書（登記簿謄本）	原本 ^(注2)																			
※個人事業主の場合は開業届又は直近の確定申告書の写し																				
認定経営革新等支援機関であることを証する認定通知書等	写し ^(注3)																			
認定経営革新等支援機関ごとの見積書及び単価表	自由書式																			
申請者の直近3年分の申告書	写し																			

<p>Q 2 - 3 【利用申請書の記載方法】</p> <p>①外部専門家の費用について、経営改善に必要な定款変更の相談や、株主総会の書類作成等を司法書士に依頼する場合の費用は、本事業の支払対象となりますか？</p> <p>②利用申請を受理されてから費用負担に関する決定の通知を受けるまで、どのくらいの期間がかかりますか？</p>
<p>A.</p> <p>①定款変更に係る相談費用や株主総会の書類作成費用は対象外です。</p>

②申請書類及び添付書類が全てきちんと整っていれば、おおむね1週間程度です。ただし、案件の内容によっては対象性の確認等に時間を要し、2～3週間かかる場合があります。

Q 2 - 4 【相談先及び早期経営改善計画の提出先】

どの金融機関に事前相談に行けば良いですか？

また、早期経営改善計画は取引金融機関全てに提出するのですか？

A. メイン行を支援金融機関としてご相談ください。

メイン行とは、利用申請時点または利用申請の直近決算時点の融資残高が最も多い金融機関を言いますが、取引年数や取引状況等を勘案した上で、事業者がメイン行と認める場合（利用申請書にて確認）は、この限りでない。

なお、支援金融機関は、事業者と策定した早期経営改善計画は信用保証協会へ提出（報告）します。支援金融機関以外の取引金融機関への提出の必要はありません。

Q 2 - 5 【支援金融機関の印鑑の取扱い】

利用申請書等における支援金融機関の押印は、押切印（割印）でも認められますか？

A. 早期経営改善計画策定支援では、これまで以上に支援金融機関が現場管理者等の判断で迅速に決裁できるようにとの観点から、押切印（割印）も認めています。

Q 2 - 6 【「申請者の概要」の記載方法】

①銀行取引の状況は、借入金のみ記載でよいですか？（預金取引等の記載は不要ですか？）

②株主が多数の場合、主要株主以外はまとめて記載してもよいですか？

A.

①借入金以外にも、社債や手形割引のような借入金に代替して利用され資金調達で重要なものがあれば、必要に応じて記載してください。

②まとめて記載しても構いません。

Q 2 - 7 【申請者の直近3年分の確定申告書について】

申請者の直近3年分の確定申告書については、決算報告書・勘定科目内訳明細・法人税・消費税・地方税の申告の全てを指すのですか？

A. 法人の場合は法人税、個人の場合は所得税を指します。また、それぞれに添付された決算報告書・勘定科目内訳明細を含みます。

Q 2 - 8 【事前相談書について】

事前相談書は必要ですか？

A. Q 2 - 4 の通り、支援金融機関以外への報告は必要ないため、事前相談書の作成は不要です。

Q 2 - 9 【利用申請書の添付資料（業務別見積明細書の単価表）】

利用申請書の添付資料に、「認定経営革新等支援機関ごとの見積書及び単価表」がありますが、この資料に添付する「単価表」とはどのようなものですか？

A. 補助事業において、補助金額の妥当性を確認する判断のため、単価×実働時間で計算する必要がある。

あり、支援金融機関が使用する単価表（時間あたり単価）が必要となります。単価は、業務内容（業務の難易度、担当者の専門性・熟練度等）に応じて合理的に区分けすることも可能です。

なお、過去には、都道府県ごとに一律の金額の単価表や単価の上限が設定されている場合もありましたが、現在は認定経営革新等支援機関ごとに使用している単価表によることで差支えありません。

また、一般的に金融機関が支援する際に、時間あたりの契約がなされることは少なく、また、担当者毎の人件費等はさまざまであることから、対応者の階層毎に一律で単価を設定いただく等、適宜、実態に見合った単価を設定いただくことは差し支えありません。

(例) 時間あたり単価

担当者 = 8,000 円、責任者 = 10,000 円、本部専門部署担当者 = 10,000 円 等

Q 2 - 1 0 【他の認定経営革新等支援機関等との連携】

支援金融機関が他の認定経営革新等支援機関と共同で支援することは可能ですか？

A. 可能です。(ただし、1事業者あたりの補助金額の上限は変わりません。)

支援金融機関以外の認定経営革新等支援機関が連携して業務を行う場合は、利用申請書に連名で申請することで本事業の対象とすることができます。

連携においては、それぞれの専門分野の支援発揮が期待されます。(Q3-3 参照) また、経営改善を進めていく上では、幅広く必要な連携先を検討し、なるべく早い段階（具体的な計画策定前等）から情報共有や意見交換を行うことも有用な取組といえます。事業者と支援金融機関のみでは適切な連携先が判断しづらい場合等は、協議会や中小企業支援機関（よろず支援拠点、商工会議所・商工会、中小企業団体中央会等）への相談や、中小企業庁が実施している「中小企業 1 1 9 ^(※1)」を活用することも有効です。

特に、経営課題が高度化・多様化する中（デジタル・DX、知的財産^(※2)、デザイン等）で、適切な連携先を見出しづらい場合は、ワンストップ相談窓口としての「よろず支援拠点」に相談し、専門家からの助言を受けることに加えて、外部専門家等に橋渡ししてもらうことも重要といえます。

(※1) 中小企業の経営に関わる課題に対応する各分野の専門家を派遣する事業

相談窓口は全国のよろず支援拠点又は地域プラットフォームの構成機関（商工会議所等）

詳細は右記 URL 参照：<https://chusho119.go.jp/>

(※2) 自社のアイデアや技術などの「知的財産」の側面から、中小企業が抱える様々な経営課題の解決を図る地域密着型の支援窓口として、特許庁が所管する独立行政法人工業所有権情報・研修館（INPIT）が 47 都道府県に設置する「知財総合支援窓口」の活用も有用

詳細は右記 URL 参照：<https://chizai-portal.inpit.go.jp/>

Q 2 - 1 1 【業務の一部外部委託】

支援金融機関が行う業務の一部を外部に再委託することは可能ですか？

A. 早期経営改善計画では、基本的な内容の経営改善計画を策定するものですので、外部への委託は不可としています。

外部委託とは、支援金融機関及び連名で申請している認定経営革新等支援機関以外に、計画策定支援や不動産鑑定等の業務を行うことを指しております。この点において、Q 2 - 1 0 における他の機関との連携と異なります。

Q 2 - 1 2 【他の制度との併用について】

- ①計画策定支援費用等を軽減することを目的に、例えば、申請者（事業者）負担の費用（1/3）について、他の補助制度等を併用することは可能ですか？
- ②ものづくり補助金や事業再構築補助金の申請企業が事業計画を策定するために、本事業を利用することは可能ですか？
- ③自治体等で、計画策定支援や伴走支援を行った金融機関に対して補助金が支払われるような制度がある場合、これらの補助制度等を併用することは可能ですか？

A.

- ①可能です。申請者の費用負担について、他の補助事業、例えば、地方自治体が実施する専門家派遣事業や、信用保証協会が実施するサポート会議事業等（一部の地方自治体や信用保証協会において実施される事業のため、事業の取扱いがない地域もあります）を併用した場合についても、本事業を利用できます。
- ②他の補助事業において策定する事業計画と、本事業において策定する経営改善計画とでは、策定の趣旨、目的が異なりますので、他の補助事業において提出を求められている事業計画を策定するために、本事業を利用することはできません。
また、補助金の交付という不確実な条件を前提とすることは適切でないため、他の補助事業による補助金を前提とする計画を経営改善計画として認めることはできないものと考えます。
ただし、本事業において策定した経営改善計画の内容を、他の補助事業で提出する事業計画の内容に反映させることを禁じるものではありません。
- ③同じ支援に対して複数の補助を受けることは、補助金の二重交付となることから不可です。
（例えば、本事業を利用して策定した計画を自治体等に提出して、計画策定に対する補助金を受ける場合（上記②の「ただし」以下のケースにおいては、補助の対象が異なるため、二重交付にはあたらないものと考えられます）

Q 2 - 1 3 【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欄に示されている協議会が費用負担した金額の返還等を行う場合とは、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。

- ・実務指針を著しく逸脱した取組が見られる場合。

例：以下のような場合で、かつ、協議会からの助言に真摯な対応（計画の必要な修正等）が行われ
ない場合

- 計画策定や伴走支援において実務指針に示される実務や着眼点に沿った支援が行われていない
- 支払申請時の実施確認において、支援実態に沿わない形式的な確認にとどまっている

※上記の場合、中小機構が中小企業・小規模事業者の経営改善・事業再生・円滑な廃業等に精通した外部有識者からの意見を聴取した上で判断することがあります。

- ・計画策定後の伴走支援（モニタリング）の実施及び報告が行われない場合。ただし、申請者の責めに帰すべき事由により伴走支援が行えない特段の事情（申請者の法的整理、認定経営革新等支援機関の再三の要請にかかわらず申請者が資料提供等に応じない等）がある場合は除きます。
- ・その他、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、協議会からの助言に対しては真摯に対応すること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又は不正利用が判明した場合。

Q 2 - 1 4 【信用保証協会との関わり方】

事業者に保証している信用保証協会は、支援金融機関と連名で申請手続きを行う必要がありますか？

A. 連名での申請は必要ありません。信用保証協会には、策定した計画や伴走支援の内容等を共有ください。

なお、信用保証協会が積極的に計画策定への関与を希望する場合は、利用申請時点からの情報共有や計画策定段階からの連携を推奨します。

Q 2 - 1 5 【支援金融機関における優越的地位の濫用の懸念】

当行は事業者に対して融資を行っています（債権者です）が、早期経営改善計画の策定支援にあたり、手数料を徴求することについて優越的地位の濫用の懸念はありますか？

A. 支援金融機関が金融機関は取引上の優越的地位を不当に利用したり、顧客の利益が不当に害されたりすることがないように業務運営を行う必要があります。手数料を徴求することのみをもって、優越的地位の濫用と判断される訳ではありませんが、以下のような場合には、銀行法で禁止されている独占禁止法上問題となる優越的な地位の濫用や正常な取引慣行に反する不適切な取引であると考えられます。

- ・ 計画策定支援が必要な場合であって、計画策定支援を有償で行うことについて、事業者の納得が得られていないもの（都道府県等の補助との併用で、事業者の負担が実質的にないものも同様）
- ・ 本来は計画策定の必要性がないものの、金融支援の条件として債権者の立場から計画の策定を事業者に強いる場合
（新規融資(特に証書貸付等の個別契約を要するもの)を実行するタイミングでの支援する場合や、既に条件変更等を行っている先の支援継続のタイミングで支援する場合等は、事業者が計画策定支援の必要性を十分に理解している必要があります、支援金融機関においては特に丁寧な対応が必要)
- ・ 計画が形式的（実態を踏まえた分析がされていない、等）であって、事業者の経営改善に寄与する内容となっていないことが、客観的に明らかであるもの

※本事業において、補助対象としていることをもって、優越的地位の濫用にあたらぬとするものではないことにご留意ください。

Q 2 - 1 6 【利用申請の有効期限について】

利用申請に有効期限はありますか？

A. 経営改善計画策定支援の有効期限は、利用申請が受理された日から1年を経過した日です。

期限までに早期経営改善計画策定支援事業費用支払申請書の提出がないとき、期限の到来で失効します。

3. 経営改善計画の策定支援

Q3-1 【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ですか？

A. 実務指針に沿い、Q3-3の着眼点に留意して検討されたもので、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(グループ企業等がある場合は企業集団の状況を含む)
(ローカルベンチマークの「業務フロー・商流」、「4つの視点」、「財務分析」の3シート(グループ企業等がある場合は企業集団の状況を含む)での代用も可)

- ・経営課題の内容と解決に向けた基本方針
- ・アクションプラン
- ・計画損益計算書
- ・資金繰表(実績・計画)
- ・その他必要とする書類

(注) 上記内容を形式的に満たすことが目的ではなく、事業者自らが資金繰りの管理や自社の経営状況の把握等の基本的な経営改善に取り組めるよう、支援していくことが望ましいと考えられます。

現状分析にあたっては、ガバナンス体制の整備面も確認する必要があります。問題がある場合は経営課題として解決策及びアクションプラン等を検討し、その実行を計画に織り込むことが推奨されます。

また、ガバナンス体制の整備状況を確認する際は、「ガバナンス体制の整備に関するチェックシート」(実務指針の別添資料参照)を活用して、申請者と支援金融機関(必要に応じて他の連携先も含む)が目線を合わせながら取り組むことが推奨されます。

Q3-2 【経営改善計画の水準・計画期間】

本事業の経営改善計画の内容には数値基準等がありますか？また、経営改善の計画期間は何カ年で策定すべきか？

A. 経営改善計画の内容については、数値基準に関する要件は定めていません。

他方で、実務指針等を踏まえ、事業者と認定経営革新等支援機関が対話を通じて、より多くの情報を共有しながら、事業の背景を含めた現状分析と経営課題の明確化、課題解決に向けた具体的なアクションプランの策定など、経営改善の実現可能性を高める内容とすることが望ましいと考えられます。

本事業における計画期間は3年から5年程度が一般的と考えられますが、事業者の業態やビジョン等を踏まえて、適宜設定ください。ただし、本事業では計画策定後3年間の伴走支援及び協議会への報告を義務化していますので、当初3年未満の計画を立てる際には、計画の再策定等により、少なくとも延べ3年以上の計画期間は必要となります。(ただし、計画を再策定した場合の計画策定支援費用は補助対象としていません。)

Q3-3 【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Q3-1の内容を含むとされており、これらの策定においては、実務指針の「収益力改善支援の実務と着眼点」、及び「ガバナンス体制の整備支援の実務と着眼点」に沿った支援を行うことが求められます。

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、各着眼点検討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。

計画策定支援を進めていく上では、経営者と支援金融機関が、対話と傾聴を基本姿勢とし、ローカルベンチマーク^(注1)や経営デザインシート^(注2)等を活用しながら、経営者が「腹落ち」できる取組を模索していくことが望ましいと考えられます。

また、事業者の経営課題が高度化・多様化する中（デジタル・DX、知的財産、デザイン等）で、適切な連携先を見出しづらい場合は、ワンストップ相談窓口としての「よろず支援拠点」に相談し、専門家からの助言を受けることに加えて、外部専門家等に橋渡ししてもらうことも重要といえます。

※計画の質の向上の為に、計画策定段階（保証協会への提出前等）で、ドラフト版の計画の提出を協議会より求める場合がございます。その際は提出にご協力ください。

(注1)ローカルベンチマーク

(参照 URL：https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/)

《参考》ローカルベンチマークの4つの視点

- 経営者 … 経営理念・ビジョン、後継者の育成状況 等
- 事業 … 事業者の強み・弱み、事業の仕組み、企業価値の源泉 等
- 事業者を取り巻く環境・関係者…市場環境、競合他社、ステークホルダー（取引先、金融機関他）等
- 内部管理体制…組織体制、研究開発・商品開発の体制、人材育成等

(注2)経営デザインシート（平成30年5月に、内閣府知的財産戦略本部 検証・評価・企画委員会知財のビジネス価値評価検討タスクフォースが提案）

新しい価値を構想（デザイン）することを加速化するためのツールとして作成

(参照 URL：https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html)

【収益力改善支援に関する実務指針】（概要）

参照 URL：<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/index.html#shuuekiryokukaizen>

《収益力改善支援の実務と着眼点》（計画策定支援）

- 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 …現状分析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

《ガバナンス体制の整備支援の実務と着眼点》

- 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に向け、計画策定支援及び伴走支援において取り組まれることが望ましい。
 - ・「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
- ガバナンス体制の整備に係る計画策定支援

- ①現状把握 … 3つの着眼点（「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」）に基づき、定性・定量両面で情報を整理
- ②課題明確化 … 現状把握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」（実務指針の別添資料参照）を活用した協議会との意見交換の実施も有用

4. ガバナンス体制の整備支援

Q 4 - 1 【ガバナンス体制の整備支援の内容と目的】

ガバナンス体制の整備支援は、具体的にどのような内容で、何を目的に行うのですか？

A. ガバナンス体制の整備支援は、実務指針に沿って、(i)現状把握→(ii)課題明確化→(iii)対応策の検討と事業者へのアドバイスのステップで支援を行うものです。（計画策定支援にかかる具体的内容は、Q 3 - 3 及び実務指針を参照ください。）

足下の収益力改善だけでなく、事業者が、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現させ、思い切った事業展開等の前向きな投資を行うために、規律ある経営体制を整えていくことを目的としています。また、平時にあっても有事に陥ることを防止し、仮に有事に陥った場合でも金融機関との信頼関係により円滑な支援検討を可能とし、または、個人保証なしに融資を受けるためには収益力改善に加えて、経営の透明性確保等のガバナンス体制の整備が求められています。

支援にあたっては、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」^(注1) や「経営者保証に関するガイドライン」^(注2) に示されている内容等を踏まえて、事業者と認定経営革新等支援機関が目線を合わせながら取り組んでいくことが望ましいと考えられます。

目線を合わせる補助資料として、「ガバナンス体制の整備に関するチェックシート」^(注3) を活用して、達成状況の確認や協議会との意見交換を行うことも有用と考えられます。

(注1) 中小企業の事業再生等に関するガイドライン

※参考※ 第二部 1. 平時における中小企業者と金融機関の対応

中小企業者の対応	金融機関の対応
① 収益力の向上と財務基盤の強化	① 中小企業者の経営課題の把握・分析等
② 適時適切な情報開示等による経営の透明性確保	② 中小企業者への最適なソリューションの提案
③ 法人と経営者の資産等の分別管理	③ 経営情報等の説明を受けた場合の誠実な対応
④ 有事への段階的移行に対する予防的対応	④ 有事への段階的移行に対する予兆管理

※参照 URL : <https://www.zenginkyo.or.jp/adr/sme/sme-guideline/>

(注2) 経営者保証に関するガイドライン

※参考※ 4.(1) 主たる債務者及び保証人における対応

- ① 法人と経営者との関係の明確な区分・分離
- ② 財務基盤の強化

③ 財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示等による経営の透明性確保

※参照 URL : <https://www.zenginkyo.or.jp/adr/sme/guideline/>

(注 3) ガバナンス体制の整備に関するチェックシート … 実務指針別添資料参照

Q 4 - 2 【支援の対象】

ガバナンス体制の整備支援は、全ての先に対して行う必要がありますか？

A. 全先を対象としています。経営改善に取り組むにあたり、情報開示等による経営の透明性確保は最低限整備すべき項目であり、情報開示等の内容の適時性・適切性や正確性、法人個人の資産等の分別管理ができるような「内部管理体制」を構築することは重要な観点であるため、支援にあたっては、現状分析の一環として、ガバナンス体制の整備状況についての現状把握及び課題明確化を全先に対して行ってください。

支援金融機関においては、与信管理（与信審査・自己査定等）の中で、別途、事業者のガバナンス体制にかかる確認・検討を別途行っている場合であっても、更なるガバナンス向上を企図し、事業者を支援することが肝要です。

但し、ガバナンス体制の現状分析を行うにあたり、前述の与信管理等で本事業における支援と重複した内容の確認を行っている場合には、ガバナンス体制の現状分析について省略していただくことを可とします。その際は、別紙②- 4 の実施確認表の現状分析部分及び別紙③- 4 の進捗確認の③部分については、「備考欄」にその旨を記入ください。（記入例：着眼点の実施 = 「×」備考欄 = 「自己査定にて確認済み」）

また、課題解決策の検討については、上記確認の結果、ガバナンス面に問題がある場合には実施し、問題がない場合は省略していただくことを可とします。その際は、別紙②- 4 の実施確認表の課題解決策の検討部分の「備考欄」にその旨を記入ください。（記入例：着眼点の実施 = 「×」、備考欄 = 「確認の結果問題なし」）

5. 支払申請

Q 5 - 1 【支払申請に伴う必要書類について】 本事業を利用するには、どのような書類を準備すればよいですか？	
A. 次の書類が必要になります。	
申 請 書 類 ^(注1) 経営改善計画策定支援事業費用支払申請書 早期経営改善計画 業務別見積明細 従事時間管理表（業務日誌） 《計画策定支援》実務指針に基づく実施確認表	別紙② 別紙②- 1 ^(注2) 別紙②- 2 別紙②- 3 別紙②- 4
添 付 書 類 認定経営革新等支援機関ごとの請求書類（協議会宛） 申請者と支援金融機関が締結する早期経営改善計画策定支援に係る契約書 申請者による費用負担額(3分の1)の支払を示す証憑類 ^(注3)	原本 写し 写し
(注1) これらの書式等については、中小企業庁のHPを参照してください。 (注2) 別紙②- 1は参考書式です。(同等以上の内容が具備された様式で代替可能) (注3) 振込受付表、払込取扱票、手数料領収書等、各金融機関で定める手数料の徴収手段により発生する証憑等の写し	

Q 5 - 2 【申請者負担額の支払方法】 申請者から支援金融機関への支払方法は「振込」のほか「口座振替」も可能ですか？	
A. 金融機関以外（土業等）の認定革新等支援機関においては、補助金の不正受給防止のため、金融機関が第三者となって為替取引を確認することを目的に支払方法を「振込」のみとしています。金融機関が認定革新等支援機関となる場合は振込の他、各金融機関で定める手数料の徴収手段によることも可とします。(金融機関の場合、振込取引による第三者性がないため)	

Q 5 - 3 【本事業以外の業務に関する費用と合算した額の支払い】 請求書等により明細が確認できれば、本事業以外の費用とあわせて振込みを受けることは可能ですか？	
A. 本事業以外の費用と合算した額の支払いは認められません。 振込金額は「申請者の費用負担額」と一致している必要があります。	

Q 5 - 4 【申請者負担額の前払い・分割払い】 申請者の負担する費用の支払いについて、前払いや、分割での支払いは可能ですか？	
A. 前払い及び分割での支払いは認めます。なお、分割して支払った場合には、支払申請時に支払金額の合計が「申請者の費用負担額」と一致することが確認できるよう、分割した費用の振込みの事実を証明できる書類を全て添付してください。	

Q 5 - 5 【計画策定支援費用の一部の支払が留保される場合の例外】

手引き 4. (7) ②において、「支払決定において支払決定額の2分の1を留保し、その額を初回の伴走支援費用支払決定と合わせて支払うものとする」とありますが、認定経営革新等支援機関が金融機関（支援金融機関）の場合、支払の留保はされますか？

A. 認定経営革新等支援機関が金融機関の場合、伴走支援に対する費用を補助対象としていないため、留保は行いません、（一括で支払われます。）

ただし、伴走支援報告がなされず、協議会の再三の要請にも関わらず、伴走支援を行わない場合等は、協議会が負担した全額について、支援金融機関に返還を要求することができます。

Q 5 - 6 【利用申請の見積と支払申請の申請額の関係】

①支払申請において、実際の業務により生じた金額が、利用申請時に提出した見積書の金額を超えてしまった場合、その超過費用は、補助の対象となりますか？

②計画策定費用について、補助金額は費用のうち3分の2を上限とするとありますが、具体的にどのようなのか教えてください。

A.

①「認定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関する手引き（認定経営革新等支援機関向け）」の3. 支払費用に記載「利用申請時に提出する費用総額（予定）を超えた費用については対象とはしない」とおり、利用申請時に提出する費用総額（予定）を超えた費用については、補助の対象となりません。

②費用の総額と補助金額の関係は下表をご参照ください。

《費用と補助金額の例》

費用の種類 ^(注)	費用総額	補助金額 ^(注)	(申請者の自己負担)
計画策定費用	15万円	10万円	(5万円)

(注) 補助金額は費用総額の2/3を上限とし、費用の種類ごとに定められている上限額の範囲内で補助を受けることができます。

Q 5 - 7 【支援金融機関の支払申請書への押印について】

支援金融機関の支払申請書に押印は、押切印（割印）でも良いですか？

A. Q 2 - 5と同様、押切印（割印）でも構いません。

対外文書の発出にあたって、支援金融機関毎に定めがある場合は、それに従って対応ください。

Q 5 - 8 【従事時間管理表（業務日誌）の記載方法】

従事時間管理表（業務日誌）にある「認定経営革新等支援機関名」「従事者のうち、氏名、属性」、「具体的な業務内容」につき、どのような内容を記載すればよいですか？

A.

項目	説明
認定経営革新等支援機関名	業務を実施した支援金融機関名
氏名	業務に従事した者の氏名
属性	従事者の属性を記入する。

	(例) 従事者の属性 担当者、責任者、支店長 等
時間	業務開始時刻、休憩開始時刻、休憩終了時刻、業務終了時刻を記入し、時間数は15分単位とする(15分に満たない場合は切り捨て)。
具体的な業務内容	財務状況の調査・分析(財務デューデリジェンス)、事業環境の調査・分析(事業デューデリジェンス)及び改善案の作成、経営者へのヒアリング、計画書の作成等、業務内容について具体的に記入する。

Q5-9 【自宅作業時間の取扱い】
従事時間に自宅作業時間を含めてもよいですか？
A. 自宅での作業は否定されませんが、支援金融機関における勤務時間として行われるよう、厳格に従事時間の管理をお願いします。また、従事時間管理表には具体的な業務内容を記載して下さい。

Q5-10 【旅費の取扱い】
経営改善計画策定支援業務を行うにあたって発生する宿泊費・旅費・日当は、支払対象となりますか？
A. 宿泊費・旅費は支払対象となりますが、日当は支払対象となりません。 なお、宿泊費・旅費に係る費用は、経営改善計画策定支援に係る費用とは区別して経理する必要があり、支払対象はその総額の2/3です。費用負担の上限(計画策定支援の上限15万円)については、経営改善計画策定支援に係る費用と宿泊費・旅費に係る費用を合算して判定します。

Q5-11 【経営改善計画策定支援に係る契約書について】
①当該利用申請の対象とならない役務の提供を同時に申請者に対して行う場合、同一の契約書に記載しても問題はないですか？
②伴走支援に関する契約書を計画策定に関する契約書とまとめて締結することは可能ですか？
A. ①利用申請対象となる役務のみの契約書としてください。 ②まとめて締結することは可能です。ただし、認定経営革新等支援機関が金融機関の場合は、伴走支援費用は補助対象外であることには留意ください。

Q5-12 【費用負担額の支払いを示す証憑類について】
振込受付書等の写しを添付することとなっていますが、振込前のデータ受付作成画面等の写しでもよいですか？
A. 振込前のデータ受付作成画面のみでは実際に振込が行われたことを確認できないため、補足資料として申請者通帳の写しを添付してください。振込以外の各金融機関で定める手数料の徴収手段により申請者が費用負担をしている場合には、その手数料を徴収したことが分かる資料(手数料領収書の写し等)をご提出ください。

Q5-13 【振込受付書等を紛失した場合】
振込受付書等を紛失し、写しを添付することができない場合、どうすればよいですか？
A. 支援金融機関において、手数料を徴収したことが分かる資料を再発行できる場合は、再発行した

資料の写しで可とします。

再発行ができない場合は、申請者と支援金融機関の連名（押印も必要）による紛失した旨の報告書（様式は自由）を作成し、申請者の通帳（表紙（申請者名を確認）、表紙裏面（金融機関名及び支店名を確認）及び該当ページ）の写し等振込の事実を証明できる書類を添付してください。協議会へ提出してください。報告書の以下に作成例を示します。

< 振込受付書等を紛失した際の報告書の作成例 >

令和〇年〇月〇日

〇〇中小企業活性化協議会 御中

(申請者名)

〇〇株式会社

代表取締役 〇〇 〇〇 印

(認定経営革新等支援機関名)

△△信用金庫

支店長 △△ △△ 印

費用負担額の支払を示す証憑類を紛失した旨の報告書

令和〇年〇月〇日付け利用申請受理の通知を受けた早期経営改善計画策定支援事業につきまして、下記の支払にかかる証憑類を紛失しましたので、振込の事実を証明できる書類を添付のうえ、ご報告します。

記

1. 支払日時
令和〇年〇月〇日
2. 費目
計画策定／第〇回モニタリング費
3. 支払方法
申請者〇〇による認定経営革新等支援機関△△への振込
4. 支払金額
〇〇〇〇円
5. 振込の事実を証明する添付書類
申請者〇〇の通帳写し

以上

【注意事項】

〇上記報告書に、申請者の通帳の写し（①表紙（申請者名の確認）、②表紙裏面（金融機関名及び支店名等の確認）、③支払の内容が記載されたページ）を添付してください。

Q5-14 【支払申請時の面談実施の有無】

支払申請時に協議会の支援金融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支援金融機関に対して、計画策定後における実務指針に沿った伴走支援の実施についての説明を面談又は電話等で行います。

また、協議会は、支払申請時に提出された経営改善計画の内容について、実務指針に沿った支援が行われていることの確認を行い、必要に応じて、支援金融機関や事業者に対して、実施状況等について面談や電話等でのヒアリングを求めることがあります。

その際、経営改善に向けた計画の実効性を高める目的や支援金融機関の育成（経験が少ない場合等）等の観点から、経営改善計画の内容や伴走支援で追加すべき着眼点等について、協議会から助言を申し入れる行うことがあります。

申請者及び支援金融機関は、利用申請書の宣誓事項に基づき、協議会からの助言に対しては、真摯に対応する必要があります。

なお、計画や伴走支援の内容について、協議会からの助言や第三者的立場からの意見を求めたい場合等は、計画策定に着手する際や、計画策定後に信用保証協会との計画共有を行う前等、事前に協議会に相談することを推奨します。

6. 伴走支援（モニタリング）

Q 6 - 1 【伴走支援（モニタリング）業務について】

本事業において伴走支援（モニタリング）は必須ですか？

A. 伴走支援（モニタリング）の実施は必須です。

特段の事情がない限り、計画策定後3年間、決算期に併せて伴走支援を実施し、その内容を信用保証協会及び協議会に報告する必要があります。

計画策定後の伴走支援の実施及び報告を行わない場合、協議会が費用負担した金額の返還等を行うこととなる場合があります。

Q 6 - 2 【伴走支援（モニタリング）業務の内容について】

伴走支援（モニタリング）とは具体的にはどのような業務を行えばよいですか？

A. 伴走支援では、策定した早期経営改善計画が計画どおりに進捗し経営改善が図られているかどうかを確認します。計画策定後3年間は、決算期に併せて伴走支援を行い、その結果を、信用保証協会及び協議会に報告します。

計画と実績に乖離が生じている場合、事業者に対し、乖離の原因についての分析と適切なアドバイス等を行う業務を含みます。なお、税務申告書をあわせて信用保証協会や協議会と共有（報告）することが望ましいです。

なお、計画の実行そのものは、伴走支援に含まれません。

伴走支援（モニタリング）では、数値の増減の大きさだけでなく、売上高増加率や営業利益率、労働生産性、営業運転資本回転期間等の指標を活用しながら、経営状況の変化に着目することも重要といえます。

また、伴走支援での進捗確認や計画の見直し、PDCA サイクルの構築支援を通じて、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）できるよう、支援していくことが重要と考えられます。

【収益力改善支援に関する実務指針】（概要）

参照 URL : <https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/index.html#shuuekiryokukaizen>

《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

Q 6 - 3 【伴走支援（モニタリング）の実施報告と公表】

伴走支援（モニタリング）を実施したとき、協議会へ報告書を提出する必要がありますか？

A. 必要です。計画策定後3年間、決算期に併せて決算（伴走支援対象となる基準日）から極力4カ月以内（最大6カ月以内）に、伴走支援実施報告書及び《伴走支援》実務指針に基づく実施確認表を協議会に提出する必要があります。

その際、補足事項等ある場合は、伴走支援レポート（写し）等を適宜添付ください。

また、伴走支援の実施状況（支援件数に対する伴走支援件数等）は公表されます。

Q 6 - 4 【伴走支援費用の支払申請に伴う必要書類について】

伴走支援に係る支払申請には、どのような資料を準備すればよいですか？

A. 次の書類が必要になります。

認定経営革新等支援機関が金融機関の場合は、早期経営改善計画策定支援事業伴走支援費用支払申請書は不要です。

また、原則として、原本が必要な書類はないため、全て電子メール等の電子的な方法することも可能です。

申 請 書 類 ^(注)

・伴走支援報告書 別紙③-1
(同等以上の内容が示されている書面がある場合は代替可)

・《伴走支援》実務指針に基づく実施確認表 別紙③-4

添 付 書 類

・伴走支援レポート（報告のために適宜作成した書面）の写し等、
報告内容の補足資料 自由書式

(注) 一連の書式等については、中小企業庁のHPを参照してください。

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/05.html>

Q 6 - 5 【伴走支援報告書への押印について】

支援金融機関も伴走支援報告書に押印する必要がありますか？

A. 不要です。

Q 6 - 6 【伴走支援（モニタリング）実施に係る起算日】

伴走支援について、「計画策定後3年間」とは、いつを起算日とするのですか？

A. 早期経営改善計画の策定日から最初の決算期を起算日（0期）とし、以降3年間の決算（1～3期分の決算）について、伴走支援対象とします。

Q 6 - 7 【伴走支援の報告期限】

伴走支援の報告期限はありますか？

A. 伴走支援は、伴走支援対象の決算期から6か月以内に報告してください。

決算日から6ヶ月を超過する場合や、特段の事情で伴走支援が行えない場合（事業者の廃業等）は、協議会へその旨と要因を報告の上、適切に対応ください。

支援金融機関の責めに帰すことができない事由により伴走支援が行えない特段の事情がない限り、伴走支援は必須であり、これを逸脱した場合は、協議会が負担した費用の返還を請求することとなります。

Q 6 - 8 【伴走支援（モニタリング）に着手できない場合】

経営改善計画が策定され、本事業の支払申請が完了して、補助を受領しましたが、その後、申請者（事業者）が思いがけず破産してしまったため、伴走支援ができなくなってしまいました。この場合、補助の返還を請求されることはありますか？

A. 支援金融機関が伴走支援に着手出来ないときでも、申請により、その理由が合理的と判断された場合は、例外的に、伴走支援を中断することができる場合があります。

具体的には、申請者の法的整理、支援金融機関の再三の要請にかかわらず申請者が資料提供等に応じない等、認定経営革新等支援機関の責めに帰さない事由により伴走支援が行えない特段の事情がある場合は、合理的な理由として判断されます。

7. その他

Q 7 - 1 【本制度の申請期限】

本事業の利用申請の期限はありますか？

A. 本事業の利用申請の期限は、2024年2月1日から2025年1月31日までに、協議会において支援決定がなされたものとなります。

なお、利用申請が受理された日から、1年以内に早期経営改善計画策定支援を受けて支払申請をしないと、利用申請の受理が失効となりますのでご注意ください。

Q 7 - 2 【利用申請の窓口】

この事業を利用したい場合、どこに問い合わせればよいですか？

A. 各都道府県の協議会の相談・申請窓口にご相談ください。

また、独立行政法人中小企業基盤整備機構の9つの地域本部（北海道札幌市、宮城県仙台市、東京都港区、愛知県名古屋市、石川県金沢市、大阪府大阪市、広島県広島市、香川県高松市、福岡県福岡市）に相談窓口を設置しています。

問い合わせ先は裏面の「全国の中小企業活性化協議会等一覧」をご覧ください。

Q 7 - 3 【支援金融機関への補助金振込口座について】

協議会から補助金を受領する際に支援金融機関の支店ごとの口座でもよいですか？

A. 協議会が補助金を振り込む際には、指定された口座毎に口座確認や振込先の登録が必要となるため、事務負担軽減・事務ミスの事前防止等の観点から、可能な限り、支援金融機関毎に一つの口座（本部の口座等）をご指定いただくことを検討ください。

資金管理上で支店毎に振込を分ける必要がある場合は、支援金融機関で複数の口座をご指定いただくことは妨げませんが、その場合は、利用申請をする協議会に事前に相談しておく等、事務負担軽減等にご協力をお願いします。