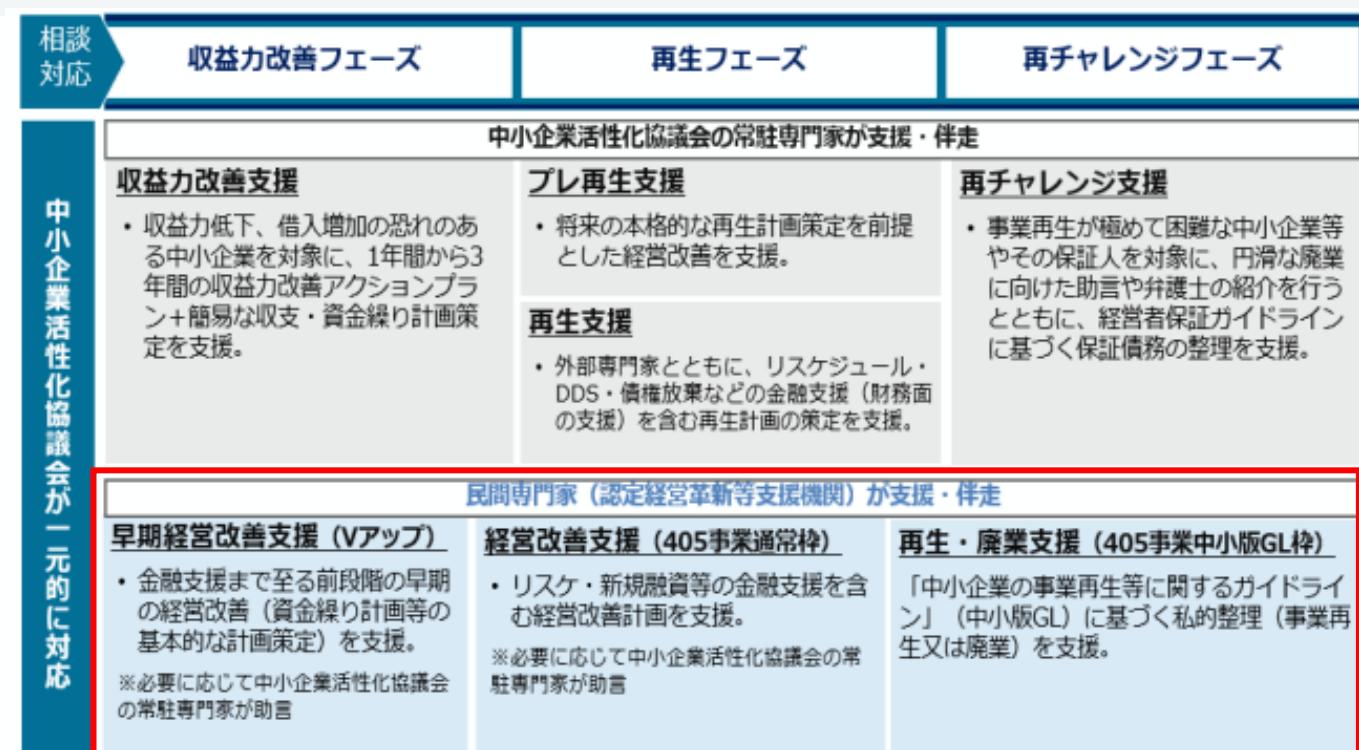


早期経営改善計画策定支援及び 経営改善計画策定支援

令和8年1月
経済産業省 近畿経済産業局

中小企業活性化協議会とは（協議会事業の全体像）

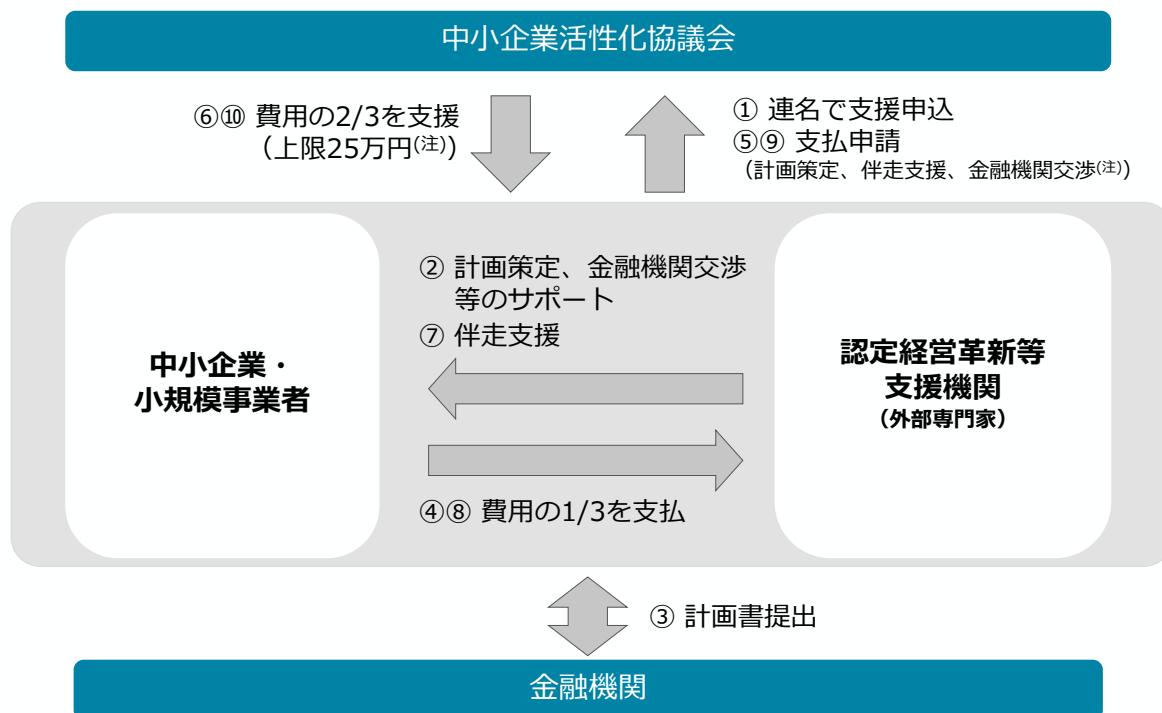
- 多様な中小企業の事業再生等を支援するため、各都道府県に中小企業活性化協議会（以下「協議会」といいます。）を、独立行政法人中小企業基盤整備機構に中小企業活性化全国本部を設置。
- 各協議会に、事業再生等に関する知識と経験を持つ専門家（公認会計士、税理士、弁護士、中小企業診断士等）が常駐しており、中小企業の再生等に係る相談などにきめ細やかに対応しつつ、地域の総力を結集し事業再生等を支援。
※「協議会」の前身である「中小企業再生支援協議会」は、収益性のある事業を有しているものの、財務上の問題を抱えている中小企業者の再生を支援する目的で、2003年に創設。2022年3月4日に「中小企業活性化パッケージ」が公表されたことを受け、2022年4月1日、経営改善支援センターと統合し、「協議会」に名称変更。
- 協議会は、中小企業の活性化を支援する「公的機関」として、全国の商工会議所等が運営。協議会が地域のハブとなり、金融機関、民間専門家、各種支援機関と連携し、地域全体での収益力改善・事業再生・再チャレンジの最大化を追求。



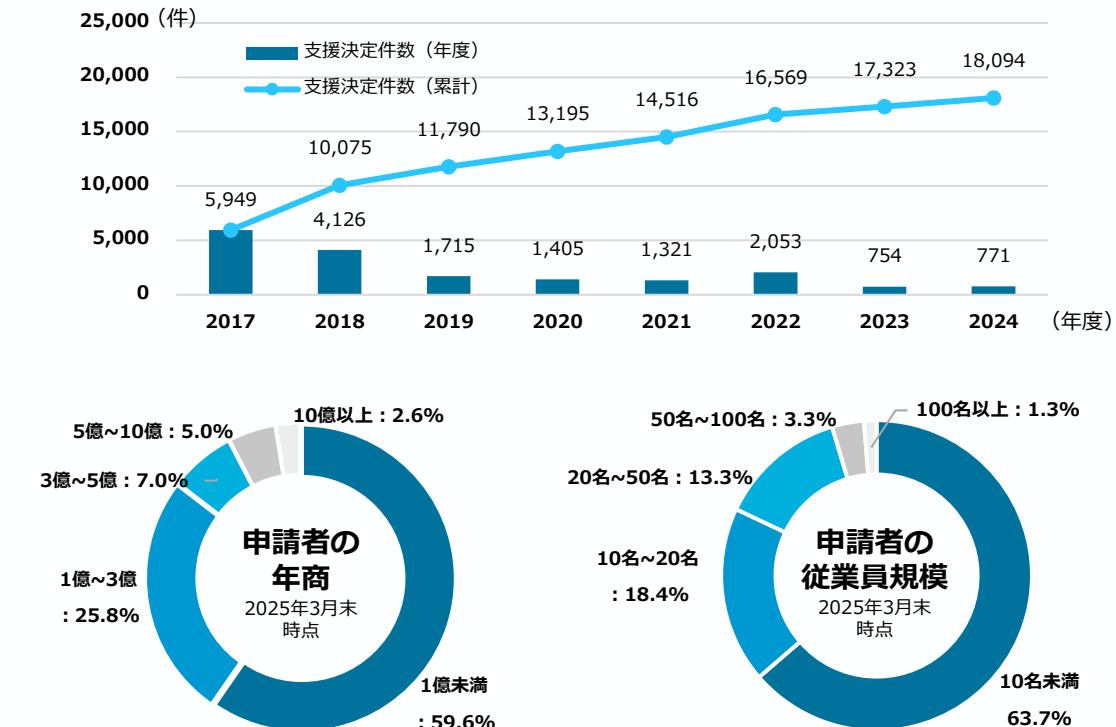
認定支援機関による早期経営改善計画策定支援事業：Vアップ支援事業

- 資金繰りの管理や自社の経営状況の把握などに取り組む中小企業を対象として、認定経営革新等支援機関の支援を受けて資金繰り計画やビジネスモデル俯瞰図、アクションプランといった計画の策定を支援。
- 中小企業が認定経営革新等支援機関に対し支払う費用の2/3を中小企業活性化協議会が支援する。
※上限額25万円（経営者保証解除を目指した計画を作成し金融機関交渉をする場合は、上限10万円を別途補助。）
- 本事業では、2023年4月より「収益力改善支援に関する実務指針」（2022年12月策定）に沿った支援を行うこととし、ガバナンス体制の整備を含め、早期の経営改善に向けた支援を行うこととしている。
- 2024年2月から2028年1月末まで、時限的に民間金融機関による支援も補助対象を実施している。

事業スキーム



制度利用状況 ※2025年3月末現在



Vアップ事業の事例（中企庁HP）

● 早期段階で収益力改善に取り組む飲食店の事例

事例概要 喫茶店、売上高30百万円、業歴15年、従業員3名

- ◎ 顧問税理士が試算表作成時に業況変化を察知。中小企業診断士の支援による収益力改善を打診。
- ◎ 近隣に競合他社が台頭し売上が減少。

経営改善計画の内容(実務指針に基づく計画)

- ◎ ターゲットを高齢者に絞り、営業体制に変更。
 - ①競合の少ない朝型の営業時間にシフト(11時～22時→7時～18時)
 - ②洋菓子メニューを削減し、喫茶・軽食メニューを充実
- ◎ 税理士が作成した月次情報を基に、経営者を含むPDCAサイクルを構築。

経営者と支援者による現状分析と課題抽出

- ◎ 財務は税理士任せで、収支管理や値段設定等は感覚的に実施。
- ◎ 前面が交通量の多い道路のため、競合他社と同じく、テイクアウト可能な洋菓子を売りにしていたが利益への貢献はわずか。
- ◎ 支援者が現地に赴き近隣を調査したところ、数十年前に造成された団地に近いため、高齢者が多い一方で、コンビニが少ない地域と判明。

計画策定後のフォローと支援結果

- ◎ 半年後の伴走支援時の売上が計画対比120%(前年比150%)。
- ◎ 経営者にヒアリングしたところ、想定外にモーニング時間帯の中年層が増え、その中年層が土日のランチも利用していることがわかつたため、土日限定のランチメニューの開発を提案。

対応のポイント・着眼点

- ◎ 日常的にコミュニケーションをとる機会の多い支援者による、いち早い業況変化の察知。

➡ 早期に取り組むことのインセンティブ

- ◎ 部門別(商品別)の収支分析による改善点の明確化。

➡ 経営資源を投入すべき先の選択

- ◎ 支援者の現地確認による複眼的な現状分析。

➡ 経営者と支援者との情報共有

- ◎ 明確なターゲティングと商品開発。

➡ ターゲットに対して経営資源を集中

- ◎ 経営者自らが手を動かして経営状況を確認。

➡ コスト意識と経営管理への関心を醸成

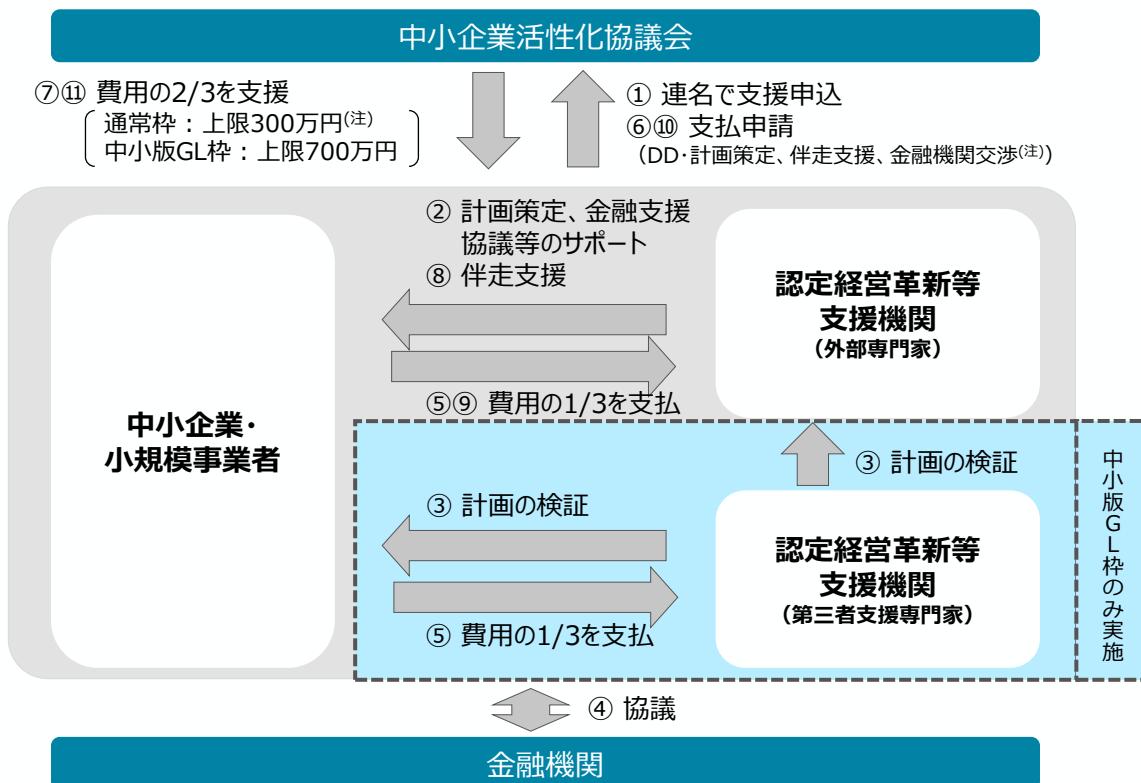
- ◎ 計画に対する進捗の良し悪しにかかわらず、計画通りとなっていない要因を分析。

➡ 臨機応変な計画見直しによるさらなる改善

認定支援機関による経営改善計画策定支援事業：405事業

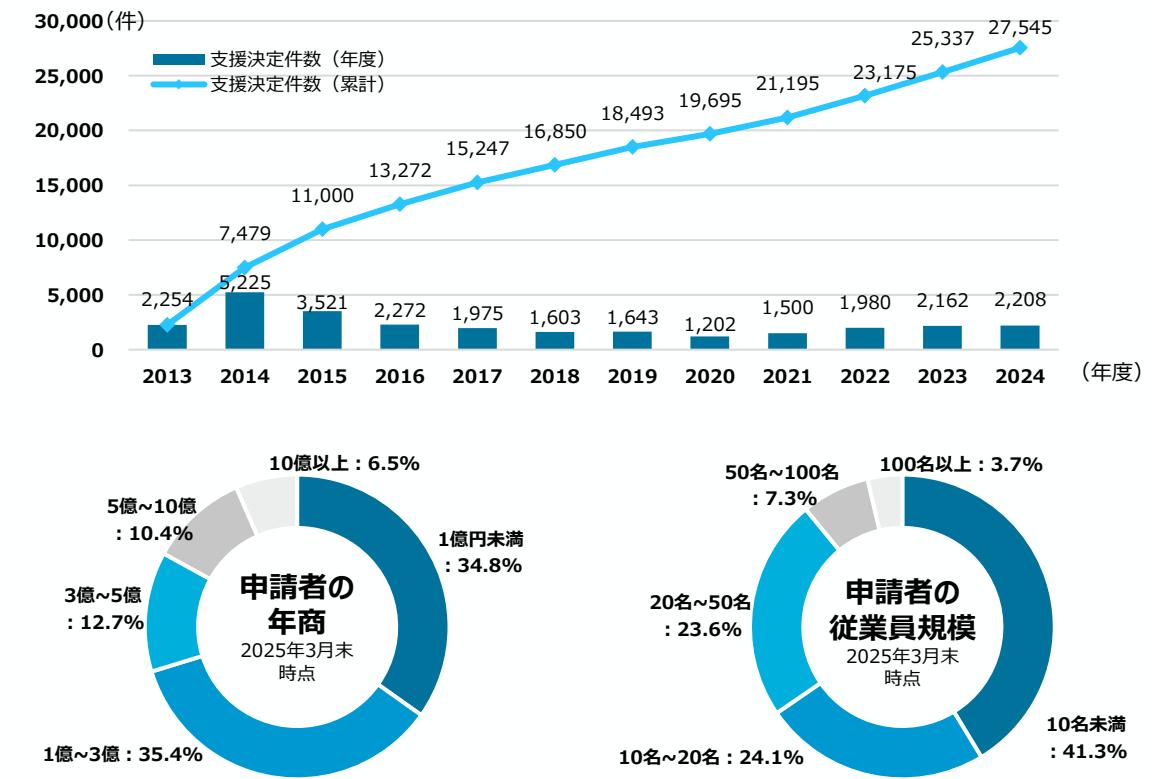
- 金融支援を伴う本格的な経営改善の取組が必要な中小企業を対象に、認定経営革新等支援機関が経営改善計画の策定を支援【通常枠】。2022年4月より、「中小企業の事業再生等のための私的整理手続(中小版GL)」に基づく事業再生等を促進する支援メニューを追加【中小版GL枠】。
- 中小企業者等が認定経営革新等支援機関に対し支払う費用の2/3を中小企業活性化協議会が支援する。
※上限額：通常枠=300万円(注)、中小版GL枠=700万円
- 通常枠では、2023年4月より「収益力改善支援に関する実務指針」(2022年12月策定)に沿った支援を行い、本源的な収益力の改善支援に加え、ガバナンス体制の整備についての支援も行うこととしている。

事業スキーム



制度利用状況

※2025年3月末現在



405事業の事例（中企庁HP）

● 既存借入の借換により経営改善に取り組む製造業者の事例

事例概要 衣服製造業、売上高2億円、業歴34年、従業員12名

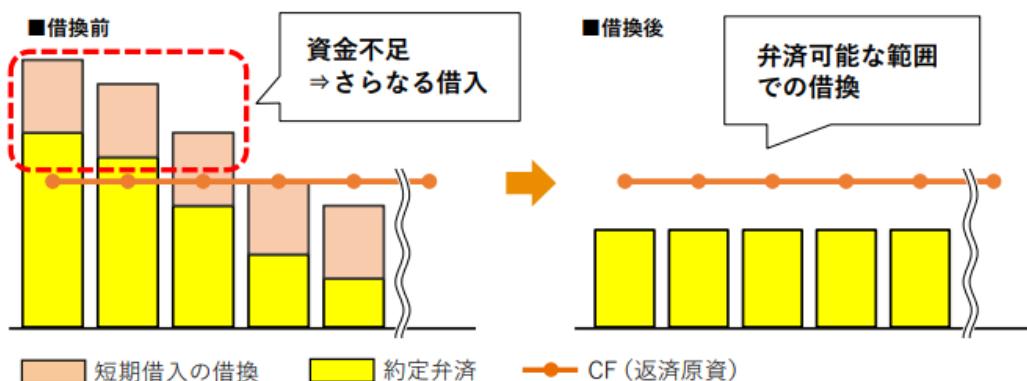
- ◎ 主に百貨店やスーパーで販売される婦人・子供服を製造。近年の輸入品・海外OEMの増加や消費嗜好の変化に加え、コロナ禍での需要減少により資金繰りが逼迫。

経営改善計画の内容(実務指針に基づく計画)

- ◎ 既存の借入を短期のものも含めて、金融機関毎にまとめて長期(期間10年)で借換え、約定弁済額が返済に充てられるCF(フリーキャッシュフロー)の範囲となるよう設定。
- ◎ 主要販売先への価格交渉を行うとともに、非効率な工程の動線の見直しを実施、効率化による生産力の余剰で受注生産拡大に向けた営業を拡大。

対応のポイント・着眼点

借換による年間約定弁済額の変化



経営者と支援者による現状分析と課題抽出

- ◎ 財務状況を精査、一定のキャッシュフロー(CF)はあるが、長期借入金の本数が多く、約定弁済が大きいため、資金繰り逼迫していることが判明。
- ◎ セグメント別の収支状況等を精査、原材料が高騰する中で、主要販売先(売上の7割)への販売価格がここ15年改定されていないことが判明。
- ◎ 業務フローを精査、製造工程に一部非効率なフローがあることが判明。

計画策定後のフォローと支援結果

- ◎ 借換後の返済は滞りなく、金融機関からの信頼が回復。
- ◎ 新規受注生産が想定以上に好調で、主要販売先の販売比率も5割に低下。
- ◎ 主要販売先との取引も改善し、CFにも余裕が出てきたため、本格的な受注増加に向け、様々な受注に柔軟に対応できる生産ラインの拡大を金融機関に打診中。

- ◎ 資金繰りを細かく精査することで効率的な資金繰り。

➡ 無理のない返済計画で資金の不安解消

- ◎ 業務フロー等の事業を支援者が客観的に見直し。

➡ 当社にとっての「当たり前」にも収益機会

- ◎ 当社の強みを最大限に活かすための取り組み。

➡ 明確に経営資源の投入先を決定し実行

- ◎ 資金繰りが安定したことと、主要販売先頼りの営業体質から脱却したことで金融機関取引が正常化。

➡ 前向きな取り組みが将来への意識づけにも寄与

「収益力改善支援に関する実務指針」の概要

実務指針の狙いと運用方針

- 中小企業を取り巻く環境が激変する中、本源的な収益力の改善に向けた取組や、思い切った事業展開を行うためのガバナンス体制の整備が必要。
- 収益力改善やガバナンス体制整備の際に、経営者と支援者の対話に活用し、互いの目線合わせや信頼関係の構築につなげることを目的としている。
- 経営改善計画策定支援事業（405事業・ポスコロ事業）については、認定経営革新等支援機関が本実務指針に沿った支援を行うことを求める。

収益力改善支援の実務と着眼点	ガバナンス体制の整備支援の実務と着眼点
<p>1. 支援ニーズの掘り起こし</p> <ul style="list-style-type: none">○2種類（経営者向け・支援者向け）の経営状況チェックリストを活用し、経営者と支援者が互いの視点から、収益力改善ニーズを早期に認識 <p>2. 支援者による相談対応</p> <ul style="list-style-type: none">○対話と傾聴を基本姿勢に、「ローカルベンチマーク」や「経営デザインシート」等を活用しつつ、経営者が「腹落ち」できる取組を共に模索○経営課題が多様化・高度化する中、よろず支援拠点等も活用しつつ、幅広い支援者と早い段階で連携 <p>3. 計画策定支援 ※策定する目的や求める内容は個別に考慮</p> <ul style="list-style-type: none">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 …①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⑦金融支援内容の検討 …金融機関とできるだけ多くの情報を共有の上、金融支援の必要性や返済計画等の理解を求める	<p>1. 支援にあたっての考え方</p> <ul style="list-style-type: none">○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○「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 <p>2. ガバナンス体制の整備に係る計画策定支援</p> <ul style="list-style-type: none">①現状把握 …以下の着眼点に基づき、定性・定量両面で情報を整理<ul style="list-style-type: none">○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②課題明確化 …①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<ul style="list-style-type: none">…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」を活用した中小企業活性化協議会との意見交換の実施も有用

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

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）できることを期待

2.1.1 支援者による気づきの提供

早い段階で収益力改善に取り組む上では、特に、決算書等で隨時経営状況を把握できる、顧問税理士や取引金融機関等の支援者の役割が重要である。

- 2024年3月に「再生支援の総合的対策」を策定してから1年が経過。**中小企業活性化協議会（以下、「協議会」）への相談件数も過去最高水準に達し、事業再生支援ニーズはより一層高まっている**状況。
- 足元では、債権者の多数決と裁判所認可により金融債務の減免等を可能とする早期事業再生法案が閣議決定。中小企業向けには、更に、協議会や「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」を活用した支援を一層充実させていく必要がある。特に、**抜本再生・再チャレンジ案件が増加していることを踏まえ、時機を逃すことなく、「早期」に必要な支援を提供できるよう体制を強化**する。

1. 早期相談に向けた取組強化

- 信用保証協会から協議会への案件持込も一定の成果が出始めているが、事業再生支援ニーズの高まりも踏まえ、**一層の促進**。
- コロナ禍で信用保証協会が実質メインとなる事業者が増加したこと等を踏まえ、信用保証協会と民間金融機関等が連携した予兆管理の体制強化等、効果的な事業者支援の実行に向けて、**経営情報のモニタリングの高度化**を図る仕組みを構築するよう促す。
- 再チャレンジ支援が増加する中、関係機関も含め、**経営状況の悪化が進んでしまった段階での相談にならないよう意識を醸成**。

① 信用保証協会向け監督指針改正後のP D C Aの徹底

→信用保証協会による協議会への持込状況の把握や主体的な検討に基づく支援状況を確認【2025年夏頃】

② 金融機関による「早期経営改善計画策定支援事業」の拡充・延長

→2025年2月に実施した民間金融機関による支援要件の拡充と期限延長を契機として、事業の通称をポスコロ事業からVアップ事業に変更【2025年4月～】

③ 中小企業・小規模事業者の経営状況の「予兆管理における着眼点」を整理・公表

→信用保証付融資先の予兆管理の取組を促進【2025年3月】

④ 経営悪化の予兆が検知された場合の情報共有・連携の考え方を整理・公表

→税理士等の認定経営革新等支援機関とも連携し、経営状況のモニタリング結果の活用の在り方を検討【2025年3月】

⑤ 中小企業・小規模事業者が一定の経営情報を提供するインセンティブの具体化

→予兆管理・モニタリングの強化に向けて、中小企業による経営情報の提供を要件とした支援策の導入等を検討【2025年度中】

⑥ 再チャレンジ事例集の公表

→早期決断による円滑な再チャレンジの意識醸成に活用【2025年4月】

2025年1月以降の資金繰り支援の全体像

24年6月末

24年12月末

2月末～3月中旬

3月末

6月

民間金融機関
(信用保証制度)

経営改善サポート保証（コロナ対応）

(100%保証は100%保証で借換、保証料0.2%、上限2.8億円、保証期間15年)

経営改善サポート保証（経営改善・再生支援強化型）

(100%保証は100%保証で借換、保証料0.3%、
上限2.8億円、保証期間15年)

コロナ借換保証

(100%保証は100%保証で借換、保証料0.2%、
上限1億円、保証期間10年)

※ ただし、石川県内一部地域でのみ継続中。

協調支援型特別保証

(80%保証、保証料引下げ、上限2.8億円、保証期間10年)

日本公庫等のコロナ特別貸付

(売上▲5%等 災害貸付金利を適用)

※ 終了。ただし、借換に対応可能な「危機対応後経営安定貸付」を新たに措置。
(限度額20億円、貸付期間最大20年、基準金利を適用)

日本公庫等のコロナ資本性劣後ローン

(適用利率2.95%等、限度額15億円)

通常時の資本性劣後ローンの拡充

(省力化投資に取り組む事業者を対象に追加、
適用利率見直し、限度額の拡充（10億円→15億円）)

日本公庫等のセーフティネット貸付

(利益率▲5%→金利▲0.4%)

※資材費等の価格高騰対策として実施

(注) 青マーカーの施策はコロナ対応型の支援策、緑マーカーの施策は
コロナに限定していない支援策。

政府系金融機関

経営改善サポート保証（経営改善・再生支援強化型）

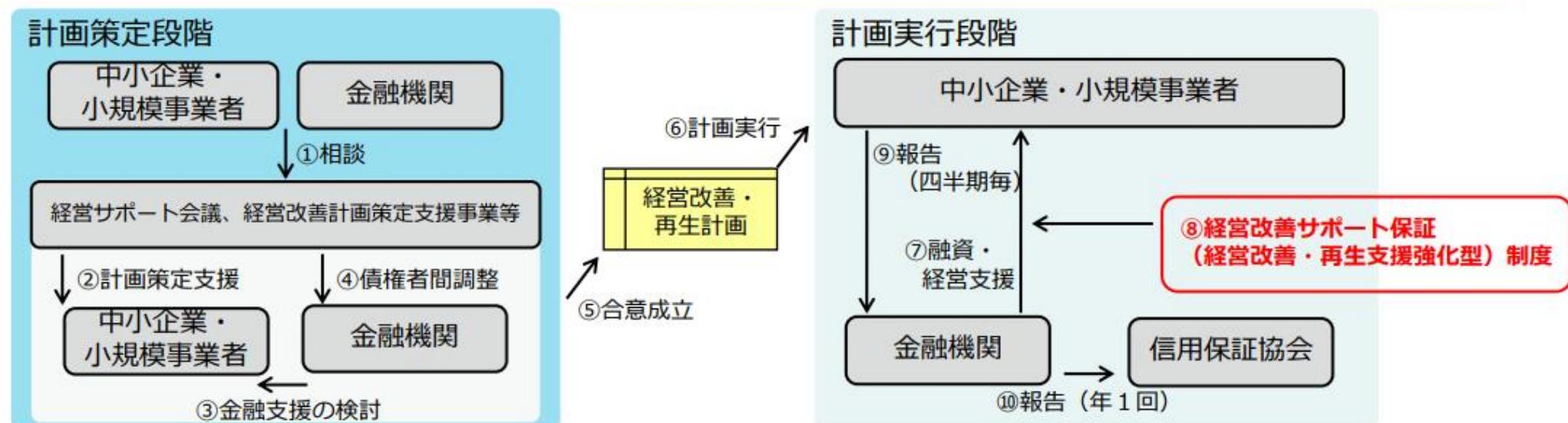
- 経営改善サポート保証は、**経営サポート会議や経営改善計画策定支援事業（405事業）等により作成した経営改善・再生計画**に基づき、中小企業者が経営改善・事業再生を実行するために必要な資金を保証付融資で支援し、経営改善・事業再生の取組を後押しする制度。
- 経営改善サポート保証（コロナ対応型）については、2025年3月31日まで延長し、その後、後継制度として「経営改善・再生支援強化型」を措置する。

	コロナ対応型	経営改善・再生支援強化型
主な要件	<ul style="list-style-type: none">・経営サポート会議（※）や405事業等により作成した経営改善・事業再生計画の提出※金融機関等の関係者により個々の事業者を支援する信用保証協会等を事務局とした支援の枠組み	<ul style="list-style-type: none">・経営サポート会議（※）や405事業等により作成した経営改善・事業再生計画の提出※金融機関等の関係者により個々の事業者を支援する信用保証協会等を事務局とした支援の枠組み
限度額	2.8億円	2.8億円
保証期間	15年（ 据置5年以内 ）	15年（ 据置3年以内 ）
保証割合	100%保証の同額借換：100% それ以外：80%保証	100%保証の同額借換：100% それ以外：80%保証
金利	金融機関所定利率	金融機関所定利率
保証料率	80%・100%保証： 0.2%	80%・100%保証： 0.3%
取扱期限	2025年3月31日	2026年3月31日

経営改善サポート保証（経営改善・再生支援強化型）について

- 経営改善サポート保証は、経営サポート会議（※）や経営改善計画策定支援事業（405事業）等により作成した経営改善・再生計画に基づき、中小企業者が経営改善・事業再生を実行するために必要な資金を、信用保証協会の保証付き融資で支援し、経営改善・事業再生の取組を後押しする制度。
- 物価高や人手不足等の影響により、経営状況の厳しい中小企業者の利用ニーズを想定し、経営改善サポート保証（感染症対応型）の後継制度として創設。

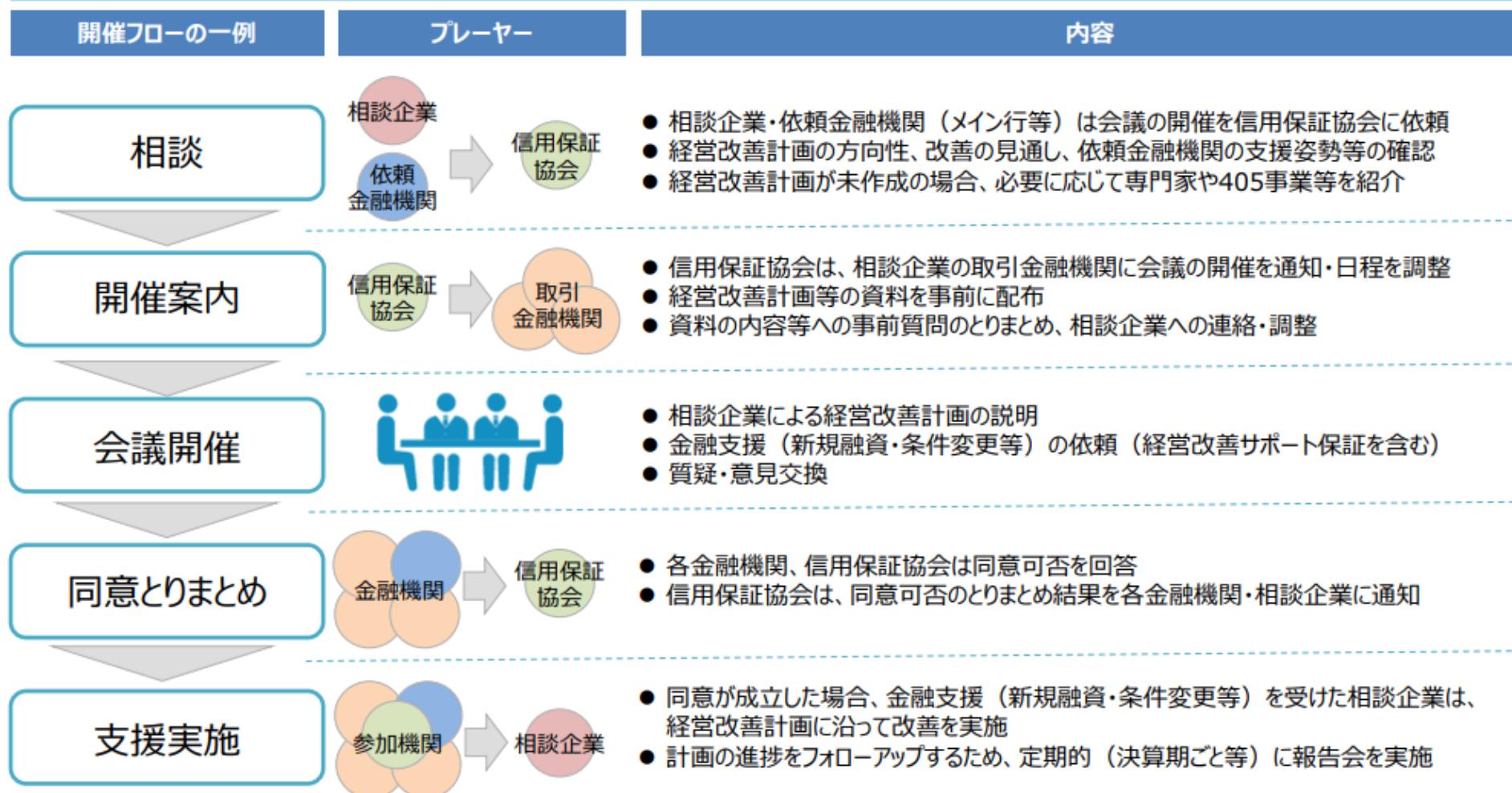
※経営サポート会議：金融機関等の関係者により個々の事業者を支援する信用保証協会等を事務局とした支援の枠組み



- 保証限度額 2億8,000万円（一般的の普通・無担保保険とは別枠）
- 保証割合 責任共有（80%保証）ただし、100%保証およびコロナ禍のセーフティネット保証5号からの借換については100%保証。
- 保証料率 0.3%（国による補助前：原則0.8%または1.0%）
- 金利 金融期間所定
- 保証期間 15年以内
- 据置期間 3年以内

(参考) 経営サポート会議について

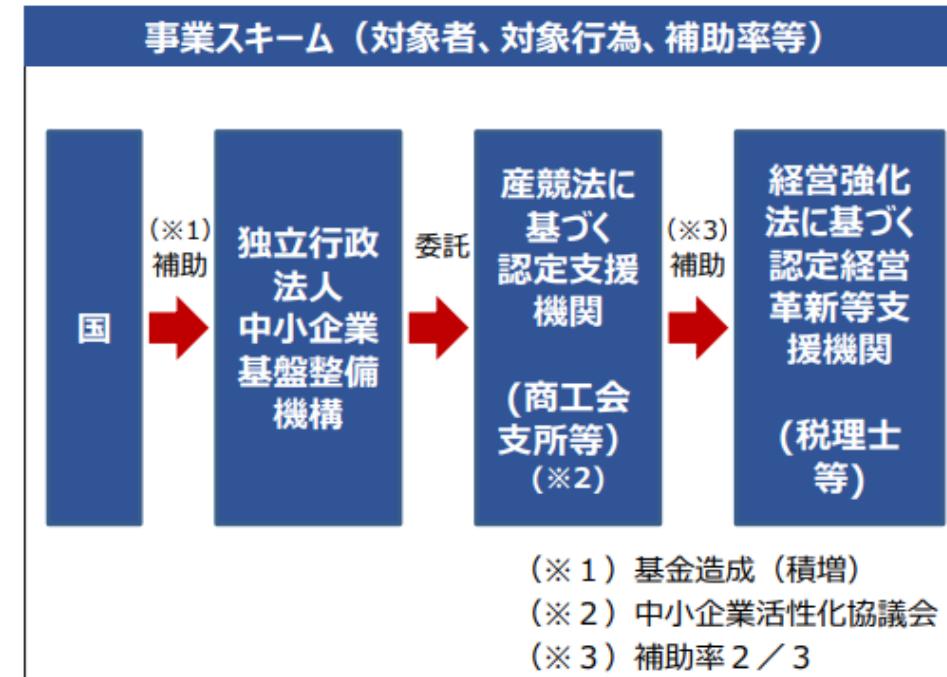
- 経営サポート会議とは、経営改善計画や金融支援の内容について合意形成を希望する中小企業者が、取引金融機関と一堂に会し情報共有・意見交換を行う場（バンクミーティング）。
- 中立・公正な信用保証協会が事務局役となることで、複数金融機関と取引がある場合でもスムーズな調整が可能。



認定支援機関による経営改善計画策定支援補助金

令和7年度補正予算（案） 101億円

中小企業庁 事業環境部 金融課

事業の内容	事業スキーム（対象者、対象行為、補助率等）	成果目標
<p>事業目的</p> <p>経営改善の取組が必要であるものの、自らでは経営改善計画の策定が困難な中小企業・小規模事業者に対して、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※（税理士・弁護士・地域金融機関等）を活用して経営改善計画の策定支援やフォローアップを支援することにより、中小企業・小規模事業者の経営改善を促進する。</p> <p>事業概要</p> <p>中小企業活性化協議会を通じて、認定経営革新等支援機関が中小企業者等に対して行う経営改善計画の策定支援や伴走支援に係る費用について、一部費用負担を行うことにより、経営改善の取組を支援する。</p> <p>(1) 経営改善計画策定支援</p> <p>財務上の問題等を抱え、金融支援を伴う本格的な経営改善計画の策定が必要である中小企業者等に対して、認定経営革新等支援機関を活用した経営改善計画策定支援や伴走支援等を促進する。</p> <p>(2) 早期経営改善計画策定支援</p> <p>経営改善に取り組む中小企業・小規模事業者に対して、本格的な経営悪化に陥る前の早期段階において、認定経営革新等支援機関を活用した簡易な経営改善計画策定支援、伴走支援、事業承継の検討を促進する。</p>	<p>事業スキーム（対象者、対象行為、補助率等）</p>  <pre>graph LR; 国[国] -- "※1) 補助" --> IAI[独立行政法人中小企業基盤整備機構]; IAI -- 委託 --> RIS[産競法に基づく認定支援機関 (商工会支所等) ※2]; RIS -- "※3) 補助" --> KO[経営強化法に基づく認定経営革新等支援機関 (税理士等)]</pre> <p>※1) 基金造成（積増） ※2) 中小企業活性化協議会 ※3) 補助率2／3</p>	<p>経営改善計画の策定及び計画の実行を通じて、中小企業等が行う経営改善の取組を促進し、中小企業・小規模事業者の本業での収益力の改善を目指す。</p>

参照一覧

- **中小企業庁のウェブサイト**

早期経営改善計画策定支援

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/04.html>

(※収益力改善に関する実務指針も当該ページ内にリンク掲載)

経営改善計画策定支援

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

- **中小企業活性化全国本部のウェブサイト**

経営改善計画策定支援事業（早期経営改善計画策定支援事業・経営改善計画策定支援事業）

<https://www.smrj.go.jp/supporter/revitalization/improvement.html>

中小企業活性化協議会による支援

https://www.smrj.go.jp/supporter/revitalization/national_headquarters/index.html

近畿経済産業局管内の中小企業活性化協議会一覧

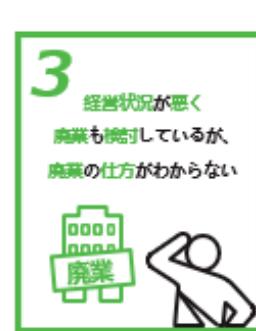
中小企業経営者の皆様
**利益を上げる、
借入金を返す、
その第一歩を。**

相談で、企業は
強くなる。
中小企業活性化協議会



1 売上げが増大せず、
経営の先行きに
不安を感じている

2 コロナ禍の融資を始め、
借入金の返済の
目途が立たず困っている

3 経営状況が悪く
廃業も検討しているが、
廃業の仕方がわからない


このような悩みをお持ちの方
中小企業活性化協議会
の利用をご検討ください
中小企業活性化協議会は中小企業のあら
ゆるフェーズを支援する「**中小企業の駆け
込み寺**」です

詳細な制度概要は[こちら](#)  小中企業活性化協議会
(中小企業庁ホームページ)  小中企業活性化協議会
中小企業庁

中小企業活性化協議会（経営改善計画策定支援事業）

福井県	<p>☎ 0776-33-8293 福井市西木田2-8-1 福井商工会議所ビル3階 https://fukui-kasseikyo.go.jp/</p>
滋賀県	<p>☎ 077-511-1529 大津市打出浜2-1 コラボしが21 9階 https://www.shigasrc.go.jp/</p>
京都府	<p>☎ 075-353-7331 京都市下京区四条通室町東入函谷鉾町78 京都経済センター6階 https://www.kyoto-kasseikyo.go.jp/</p>
大阪府	<p>☎ 06-6944-6481 大阪市中央区本町橋2-8 大阪商工会議所5階 https://kasseika.osaka-cci.go.jp/</p>
兵庫県	<p>☎ 078-303-5856 神戸市中央区港島中町6-1 神戸商工会議所会館8階 https://hyogo-kyogikai.go.jp/</p>
奈良県	<p>☎ 0742-52-5110 奈良市西大寺南町8番33号 奈良商工会議所 3階 https://nara-kasseika.go.jp/</p>
和歌山県	<p>☎ 073-402-7788 和歌山市西汀丁36 和歌山商工会議所2階 https://www.wakayama-cci.or.jp/wakayama/business/kigyousaisei/</p>

ご清聴いただき、ありがとうございました。

問い合わせ先：経済産業省 近畿経済産業局 中小企業課
TEL 06-6966-6023