

一般社団法人中部航空宇宙産業技術センター（C-ASTEC）  
令和5年度 中小企業施策説明会  
日時：令和5年3月2日（木）13：30～14：30  
場所：WEB参加



# 今後の中小企業施策について

中部経済産業局中小企業課

# 「ウイズコロナ・ポストコロナ関連 中小企業施策の全体像」

令和3年度補正予算、令和4年度当初予算 ⇒ **令和5年度予算案**

「原油価格・物価価格高騰等総合緊急対策(令和4年4月)」、「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画(令和4年6月)」

⇒ **中小企業活性化パッケージNEXT(令和4年9月)**、  
「物価高克服・経済再生実現のための総合経済対策(令和4年10月)」

## ■ 政策の変遷

- ・ 緊急特別支援から事業再構築支援等へ
- ・ 自己変革力の獲得へ

財務基盤支援 (B/S)

本業支援 (P/L)

資金繰り支援 (CF)

経営転換や  
事業再構築等の支援  
フェーズへ

異次元の経済対策による  
輸血・止血



足腰の強い中小企業



環境変化に対応した  
自己変革力の獲得

令和4年4月

経営力再構築伴走支援

令和5年度予算案



よろず支援拠点、商工会、中小機構による相談対応

継続

事業再構築補助金

拡充 グリーン成長枠

継続

経営改善等の取組に係る新たな保証制度

拡充 伴走支援保証

借換保証  
として改正

ものづくり補助金、持続化補助金等の特別枠

拡充 グリーン枠、デジタル枠

継続

事業承継・引継ぎ補助金

拡充

継続

令和4年3月 中小企業活性化パッケージ ⇒ 9月 同パッケージNEXT

過大債務に苦しむ中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジを促す

令和3年4月

新型コロナ特例リスク

再生支援協議会2次対応

中小企業活性化支援協議会

継続要求

資本金劣後ローン、REVIC、中小機構のファンド支援

中小企業の私的整理等  
のガイドライン

様々なタイプの出口支援へ

公庫、商中の実質無利子融資

延長

スーパー低利無担保融資

雇用調整助成金【厚労省】

延長

延長

縮減・延長

持続化給付金、家賃支援給付金

一時支援金

月次支援金

事業復活支援金

NEW

借換保証



中小企業・小規模事業者・地域経済関係予算案等のポイント  
(令和4年度第2次補正・令和5年度当初)

基本的な課題認識と対応の方向性

- 新型コロナの長期化、原材料・エネルギー価格等の高騰により厳しい経営環境に置かれている中小企業・小規模事業者等に対する資金繰り支援や価格転嫁対策等に万全を期す。
- その上で、激変する産業構造の中で「成長と分配の好循環」を実現するために必要不可欠な「成長志向の中小企業・小規模事業者」の創出に向け、挑戦・自己変革を後押しするための予算・税等の政策措置を総動員する。また、自治体と連携した、地域経済を牽引し、地域課題を解決する企業の取組を加速化する。

中小企業対策費	令和4年度	令和5年度+令和4年度第2次補正
	1,095億円	1,090億円 + 1兆1,191億円

【1】厳しい経営環境を克服するための資金繰り支援・価格転嫁対策

- 新たな借換制度の創設や金利引下げ、資本性劣後ローンの供給等を通じて、業況が厳しい中小企業・小規模事業者等の事業継続を支援する。また、価格交渉促進月間や下請Gメン等を活用して取引適正化を実現し、持続的な賃上げの原資となる収益を確保する。

- <資金繰り支援>  
 改正 中小企業等の資金繰り支援 [2,981億円] (財務省計上分212億円含む)  
 新たな借換保証制度を創設。金利引下げ、資本性劣後ローンの供給等を継続。  
 改正 日本政策金融公庫補給金 [146億円]  
 日本政策金融公庫からの融資における金利を引下げため、利子補給を実施。  
 改正 中小企業信用補完制度関連補助・出資事業 [35億円]  
 借換保証制度等を通じた資金繰り支援を実施。  
 <価格転嫁対策>  
 改正 中小企業取引対策事業 [24億円] + 改正 [5億円]  
 価格交渉促進月間のフォローアップ、下請Gメン(300名へ増員)等による取引実態の把握、下請かけこみ等の相談対応等を実施。

【2】成長分野等への挑戦に向けた投資の促進

- 内外の環境変化によって既存のサプライチェーンが流動化する中、生産性向上・再構築等に向けた設備投資を積極的に行う中小企業・小規模事業者等を後押しするとともに、DX・GX推進や海外展開等による新たな市場獲得を支援する。

- <事業再構築・生産性向上>  
 改正 中小企業等事業再構築促進事業 [5,800億円]  
 新分野展開、業態転換等の事業再構築に挑戦する中小企業等を支援。また、サプライチェーン強靱化枠を新設。  
 改正 中小企業生産性革命推進事業 [2,000億円] ※ 国庫債務負担割合率4,000億円  
 ①ものづくり補助金、②小規模事業者持続化補助金、③IT導入補助金、④事業承継・引継ぎ補助金  
 設備投資、IT導入、販路開拓、事業承継等への補助を通じた、中小企業・小規模事業者の生産性向上等に向けた取組を支援。  
 改正 国際情勢の変化を踏まえた原材料安定供給対策事業 [55億円]  
 ウクライナ情勢の変化により、供給途絶リスクが生じている原材料の安定供給対策のため、国内生産拠点等の確保を支援。  
 <DX・GX・海外展開>  
 改正 地域未来DX投資促進事業 [15億円] + 改正 [事業環境変化対応型支援事業の内訳]  
 地域企業のDX実現に向け、産学官金が参画する支援コミュニティの支援活動や新事業の創出に向けた実証事業等を支援。  
 改正 グリーントランスフォーメーション対応支援事業 ※ 中小機構交付金の内訳  
 中小機構への相談窓口の設置や支援機関の人材育成等により中小企業・小規模事業者のカーボンニュートラルに向けた取組を支援。  
 改正 中小企業国際化総合支援事業 [5億円]  
 海外展開を目指す中小企業等1万者支援に向け、中小機構が戦略立案・具体化等を伴走型/インプオンで支援。  
 <研究開発>  
 改正 成長型中小企業等研究開発支援事業(Go-Tech事業) [133億円]  
 大学等と連携して行う研究開発やAI/IoT等の先端技術を用いた革新的なサービスモデル開発等を支援。

【3】創業・事業承継を通じた挑戦・自己変革の推進

- 創業・事業承継・引継ぎ(M&A)を契機として挑戦する中小企業・小規模事業者等を支援するため、創業の借入時に経営者保証を不要とする信用保証制度の創設、後継者同士とのつながり強化、事業承継・引継ぎを支援する体制の拡充等を行う。
- 改正 後継者支援ネットワーク事業 [2.1億円(新規)]  
 家業を活かした新規事業アイデアを競うイベントを開催するとともに、それに係る事業の場さげを支援する。  
 改正 中小企業活性化・事業承継総合支援事業 [157億円] + 改正 [67億円]  
 中小企業活性化協議会による事業再生支援、事業承継・引継ぎ支援センターによる円滑な事業承継・引継ぎ支援等を実施。  
 改正 事業承継・引継ぎ補助金(再掲) ※ 中小企業生産性革命推進事業の内訳  
 改正 経営者保証を徴求しない新たな創業時の信用保証制度の創設 [121億円] (財務省計上分97億円含む)  
 ※ 資金繰り支援 (2,981億円) の内訳

【4】地域課題解決に向けた取組への支援の拡充等

- 地域活性化に向けて、地方自治体等と連携し、地域課題の解決に取り組む中小企業・小規模事業者等を支援する。
- 改正 地方公共団体による小規模事業者支援推進事業 [11億円]  
 地方公共団体と連携し、地域の実情を踏まえた小規模事業者による販路開拓・生産性向上に向けた取組を支援。  
 改正 地域の持続的発展のための中小事業者等の機能活性化事業 [3.5億円]  
 地方公共団体と連携し、中小事業者等によるテナントミックスの実現に向けた施設整備やまちづくり人材の育成等を支援。  
 改正 面的地域価値の向上・消費創出事業 [10億円]  
 成長意欲のある商店街等による、自らの魅力・地域資源等を活かした滞留・交流空間の整備や、消費を創出するための事業等を支援。  
 改正 地域・企業共生型ビジネス導入・創業促進事業 [7.7億円]  
 地域内外の関係主体と連携し、地域課題解決と収益性の両立を目指す取組や、地域一体で人材育成を行う取組等を支援。

【5】伴走支援・人材確保支援等

- 経営力再構築伴走型支援モデル等を活用し、中小企業・小規模事業者に対する強力な経営支援を行うとともに、企業における人材確保に向けた戦略策定等をサポートする。
- <人材育成・マッチング>  
 改正 中小企業・小規模事業者人材対策事業 [8.2億円]  
 経営課題解決に資する人材確保のため、企業の戦略策定やコンソーシアムによる人材確保支援体制の整備を支援。  
 <相談体制の強化(伴走支援含む)等>  
 改正 事業環境変化対応型支援事業 [113億円]  
 商工会・商工会議所等の相談対応の強化、よき支援拠点コーディネーター増員等による体制強化、地域企業のDX促進支援等を実施。  
 改正 中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業 [37億円]  
 各都道府県による支援拠点を整備するなど、中小企業・小規模事業者が抱える様々な経営課題に対応するための体制を整備。  
 改正 小規模事業者対策推進事業 [54億円]  
 商工会・商工会議所等を通して行われる小規模事業者への経営相談や販路開拓等のサポートの体制を整備。  
 <その他>  
 改正 工業用水道事業費補助金 [20億円] + 改正 [15億円]  
 地域の産業インフラとして重要な工業用水について、事業者が実施する工業用水道施設の強靱化を支援。  
 改正 なりわい補助金(令和2年7月豪雨)、グループ補助金(令和3・4年福島県沖地震)の継続措置 [209億円]

税制改正事項

- 改正 中小企業経営強化税制(延長)  
 経営力向上計画に基づく設備投資について即時償却又は税額控除を可能とする措置を延長。  
 改正 中小企業投資促進税制(延長)  
 生産性向上に向けた一定の機械設備等の取得等について特別償却又は税額控除を可能とする措置を延長。  
 改正 地域未来投資促進税制(拡充・延長)  
 地域経済を牽引する企業の設備投資について特別償却又は税額控除を可能とする措置を拡充・延長。  
 改正 中小企業技術基盤強化税制(拡充・延長)  
 中小企業の試験研究費の一定割合の税額控除を可能とする措置を拡充・延長。  
 改正 法人税率の軽減(延長)  
 所得の800万円まで法人税の税率を19%から15%に軽減する措置を延長。  
 改正 生産性向上・賃上げに資する中小企業の設備投資に関する固定資産税の特例(新設)  
 生産性向上や賃上げに向けた新規の設備投資について固定資産税を軽減する措置を新設。  
 改正 中小企業防災・減災投資促進税制(拡充・延長)  
 災害や感染症の事前対策に資する設備投資について特別償却を可能とする措置を拡充・延長。

# 資料の構成

**I. 資金繰り支援**

II. 設備投資関連補助金

III. 事業承継・事業引継ぎ支援施策

IV. 経営力再構築伴走支援モデル

V. 価格転嫁対策

VI. その他

# 経営者保証改革プログラム

## ～ 経営者保証に依存しない融資慣行の確立加速 ～

2022年12月23日  
経済産業省  
金融庁  
財務省

- 経営者保証は、経営の規律付けや信用補完として資金調達の円滑化に寄与する面がある一方で、スタートアップの創業や経営者による思い切った事業展開を躊躇させる、円滑な事業承継や早期の事業再生を阻害する要因となっているなど、様々な課題も存在する。
- このような課題の解消に向け、これまでも経営者保証を提供することなく資金調達を受ける場合の要件等を定めたガイドライン(経営者保証ガイドライン)の活用促進等の取組を進めてきたが、**経営者保証に依存しない融資慣行の確立を更に加速**させるため、経済産業省・金融庁・財務省による連携の下、**①スタートアップ・創業、②民間融資、③信用保証付融資、④中小企業のガバナンス**、の4分野に重点的に取り組む「**経営者保証改革プログラム**」を策定・実行していく。

### 1. スタートアップ・創業 ～経営者保証を徴求しないスタートアップ・創業融資の促進～

- 創業時の融資において経営者保証を求める慣行が創業意欲の阻害要因となっている可能性を踏まえ、起業家が経営者保証を提供せず資金調達が可能となる道を拓くべく、**経営者保証を徴求しないスタートアップ・創業融資を促進**。

#### 主な施策

- ① スタートアップの創業から5年以内の者に対する**経営者保証を徴求しない新しい信用保証制度の創設**(保証割合:100%/保証上限額:3500万円/無担保)【相談受付開始:23年2月、制度開始:23年3月】  
(※)創業関連保証の利用実績:11,153件(2021年度:法人)
- ② **日本公庫等における創業から5年以内の者に対する経営者保証を求めない制度の要件緩和**【23年2月～】  
(※)創業から5年以内の者に対する経営者保証を求めない融資の実績:約1.6万件(2021年度)
- ③ **商工中金のスタートアップ向け融資における経営者保証の原則廃止**【22年10月～】  
(※)スタートアップ向け融資の実績:202件(2021年度)
- ④ 民間金融機関に対し、経営者保証を徴求しないスタートアップ向け融資を促進する旨を要請【年内】

## 2. 民間金融機関による融資 ～保証徴求手続の厳格化、意識改革～

- **監督指針の改正を行い**、保証を徴求する際の手続きを厳格化することで、**安易な個人保証に依存した融資を抑制**するとともに、**事業者・保証人の納得感を向上させる**。
- また、「**経営者保証ガイドラインの浸透・定着に向けた取組方針**」の作成、公表の要請等を通じ、経営者保証に依存しない新たな融資慣行の確立に向けた意識改革を進める。

### (1) 金融機関が個人保証を徴求する手続きに対する監督強化

- 主な施策**
- ① 金融機関が経営者等と個人保証契約を締結する場合には、保証契約の必要性等に関し、**事業者・保証人に対して個別具体的に以下の説明をすることを求める**とともに、その**結果等を記録することを求める**。【23年4月～】
    - ▶ どの部分が十分ではないために保証契約が必要となるのか
    - ▶ どのような改善を図れば保証契約の変更・解除の可能性が高まるか
  - ② ①の結果等を記録した**件数を金融庁に報告することを求める**。【23年9月期 実績報告分より】  
(※) 「無保証融資件数」+「有保証融資で、適切な説明を行い、記録した件数」=100%を目指す。
  - ③ 金融庁に**経営者保証専用相談窓口を設置**し、事業者等から「金融機関から経営者保証に関する適切な説明がない」などの相談を受け付ける。【23年4月～】
  - ④ 状況に応じて、**金融機関に対して特別ヒアリングを実施**。

### (2) 経営者保証に依存しない新たな融資慣行の確立に向けた意識改革（取組方針の公表促進、現場への周知徹底）

- 主な施策**
- ① 金融機関に対し、「経営者保証に関するガイドラインを浸透・定着させるための**取組方針**」を**経営トップを交え検討・作成し、公表するよう金融担当大臣より要請**。
  - ② 地域金融機関の営業現場の担当者も含め、監督指針改正に伴う新しい運用や経営者保証に依存しない融資慣行の確立の重要性等を十分に理解してもらうべく、金融機関・事業者向けの説明会を全国で実施。【23年1月～】
  - ③ 金融機関の有効な取組みを取りまとめた「**組織的事例集**」の更なる拡充及び横展開を実施。

### (3) 経営者保証に依存しない新たな融資手法の検討（事業成長担保権(仮)）

- 主な施策**
- ① 金融機関が、不動産担保や経営者保証に過度に依存せず、企業の事業性に着目した融資に取り組みやすくするよう、事業全体を担保に金融機関から資金を調達できる制度の早期実現に向けた議論を進めていく。【22年11月～】

### 3. 信用保証付融資 ～経営者保証の提供を選択できる環境の整備(希望しない経営者保証の縮小)～

- 経営者保証ガイドラインの要件(①法人・個人の資産分離、②財務基盤の強化、③経営の透明性確保)を充たしていれば経営者保証を解除する現在の取組を徹底。
- その上で、経営者保証ガイドラインの要件のすべてを充足していない場合でも、経営者保証の機能を代替する手法(保証料の上乗せ、流動資産担保)を用いることで、**経営者保証の解除を事業者が選択できる制度を創設**。
- 中小企業金融全体における経営者保証に依存しない融資慣行の確立に道筋を付けるため、信用保証制度で一步前に出た取組を行う。

#### (1) 信用保証制度における経営者保証の提供を事業者が選択できる環境の整備

##### 主な施策

- ① 経営者の取組次第で達成可能な要件(法人から代表者への貸付等がないこと、決算書類等を金融機関に定期的に提出していること 等)を充足すれば、保証料の上乗せ負担(事業者の経営状態に応じて上乗せ負担は変動)により**経営者保証の解除を選択できる信用保証制度の創設**【24年4月～】  
(※)無担保保険の利用件数:40万件、経営者保証徴求比率92%(ともに2021年度(法人))
- ② **流動資産(売掛債権、棚卸資産)を担保とする融資(ABL)に対する信用保証制度において、経営者保証の徴求を廃止**【24年4月～】
- ③ 信用収縮の防止や民間における取組浸透を目的に、プロパー融資における経営者保証の解除等を条件に、プロパー融資の一部に限り、**借換を例外的に認める保証制度(プロパー借換保証)の時限的創設**【24年4月～】
- ④ 上記施策の効果検証を踏まえた更なる取組拡大の検討【順次】 等

#### (2) 経営者保証ガイドラインの要件を充足する場合の経営者保証解除の徹底

##### 主な施策

- ① 金融機関に対し、信用保証付融資を行う場合には、**経営者保証を解除することができる現行制度の活用**を検討するよう**経済産業大臣・金融担当大臣から要請**。【年内】
- ② 保証付融資が原則として経営者保証が必要であるかのような**誤解が生じない広報の展開**。【年内】

## 4. 中小企業のガバナンス ～ガバナンス体制の整備を通じた持続的な企業価値向上の実現～

- 経営者保証解除の前提となるガバナンスに関する中小企業経営者と支援機関の目線合わせを図るとともに、支援機関向けの実務指針の策定や中小企業活性化協議会の機能強化を行い、**官民による支援態勢を構築**。

### 主な施策

- ① ガバナンス体制整備に関する経営者と支援機関の目線合わせの**チェックシートの作成**【22年12月】
- ② 中小企業の収益力改善やガバナンス体制整備支援等に関する**実務指針の策定**【22年12月】、収益力改善やガバナンス体制の整備を目的とする支援策(経営改善計画策定支援・早期経営改善計画策定支援)における**支援機関の遵守促進**【23年4月～】  
(※)年間計画策定支援件数:2,821件(2021年度)
- ③ 中小企業活性化協議会における収益力改善支援にガバナンス体制整備支援を追加し、それに対応するため体制を拡充【23年4月～】 等

### コロナ資金繰り支援

- 上記のような経営者保証改革に取り組むとともに、「**民間ゼロゼロ融資からの借り換えに加え、事業再構築等の前向き投資に必要な新たな資金需要にも対応する借換保証制度(100%保証の融資は100%保証で借換え)**」(コロナ借換保証)を創設することを決定済。
- **コロナ借換保証**については、来年度の民間ゼロゼロ融資の返済開始時期のピークに備え、**2023年1月10日から運用を開始**。
- また、日本政策金融公庫によるスーパー低利融資については、**債務負担が重い事業者(債務償還年数が13年以上)であれば、売上減少要件を満たしていなくても融資対象となるよう、要件を緩和**。これにより、借換えの円滑化を図る。**2023年2月1日から運用を開始**。



# 民間金融機関を通じた資金繰り支援（借換保証制度等保証料補助）

令和4年度補正予算額 **1,832 億円**

## 事業の内容

### 事業目的

新型コロナウイルス感染症の影響の下で債務が増大した中小企業者の返済負担軽減を図るとともに、新たな資金需要にも対応できるよう資金繰りの円滑化を目指します。

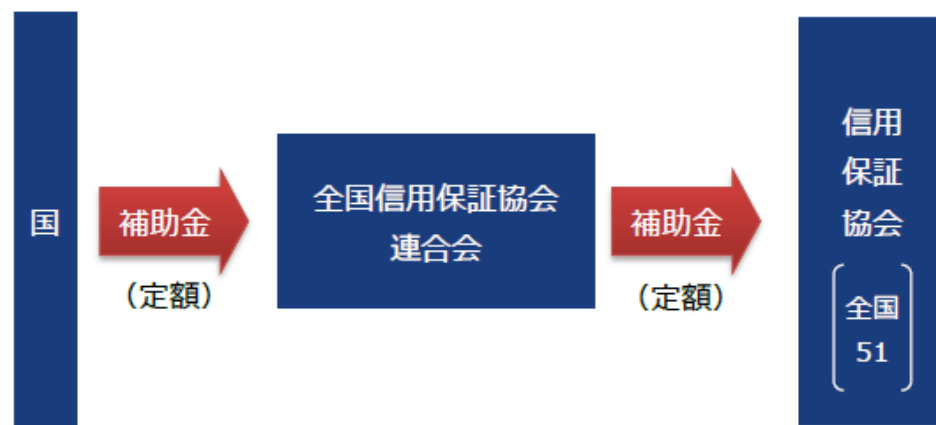
### 事業概要

民間ゼロゼロ融資からの借換需要への対応に加え、他の保証付融資からの借り換えや新たな資金需要にも対応する信用保証制度を措置し、金融機関による継続的な伴走支援等を受けながら経営改善等に取り組む場合に、信用保証料の一部補助を行います。

### (対象要件)

保証限度額	1億円
保証期間	10年以内
据置期間	5年以内
金利	金融機関所定
保証料（事業者負担）	0.2%等（補助前は0.85%等）
要件	売上高または利益率の一定程度の減少 など
その他	・100%保証の融資は、100%保証での借換が可能 ・経営行動計画書の作成 ・金融機関の継続的な伴走支援

## 事業スキーム（対象者、対象行為、補助率等）



## 成果目標

コロナ関連融資の返済負担軽減を図るとともに、新たな資金需要にも対応できるよう資金繰りの円滑化につなげます。

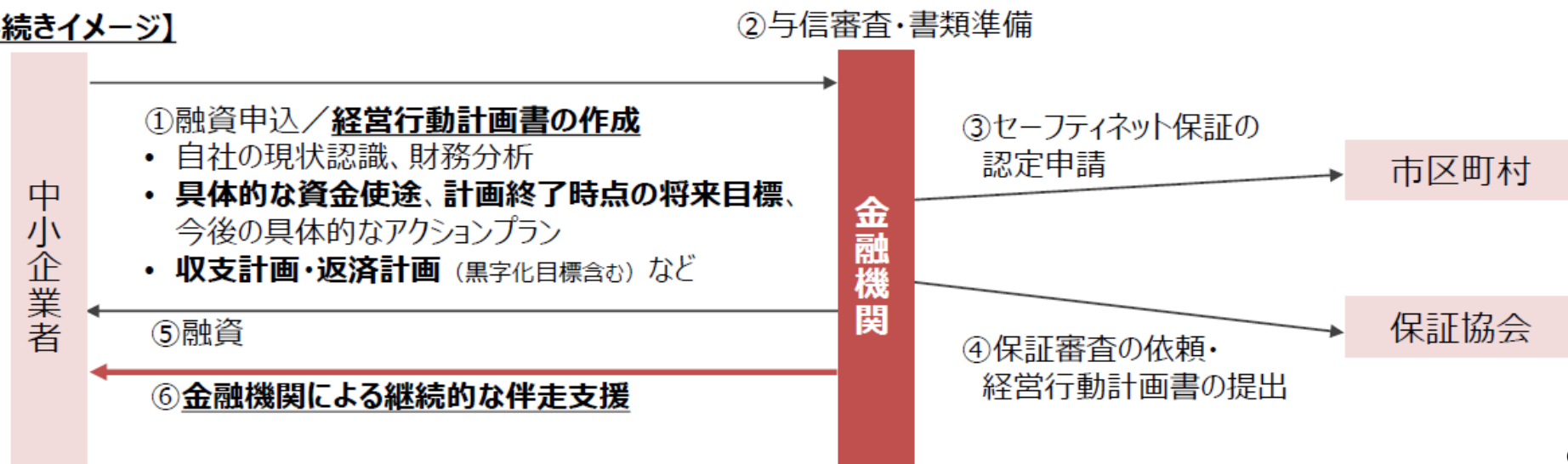
# 新たな借換保証制度の創設

- 今後、**民間ゼロゼロ融資の返済開始時期は2023年7月～2024年4月に集中**する見込み。
- こうした状況を踏まえ、**民間ゼロゼロ融資からの借り換え**に加え、他の保証付融資からの借り換えや、**事業再構築等の前向き投資に必要な新たな資金需要にも対応**する新しい保証制度を創設。

## 【制度概要（イメージ）】

- 保証限度額：（民間ゼロゼロ融資の上限額6千万円を上回る）**1億円（100%保証の融資は100%保証**で借り換え可能）
- 保証期間等：10年以内（据置期間5年以内）
- 保証料率：0.2%等（補助前は0.85%等）
- **売上高**または**利益率の減少要件**（5%以上）、もしくはセーフティネット4号または5号の認定取得が要件。  
また、**金融機関による伴走支援**と**経営行動計画書の作成**が必要。

## 【手続きイメージ】



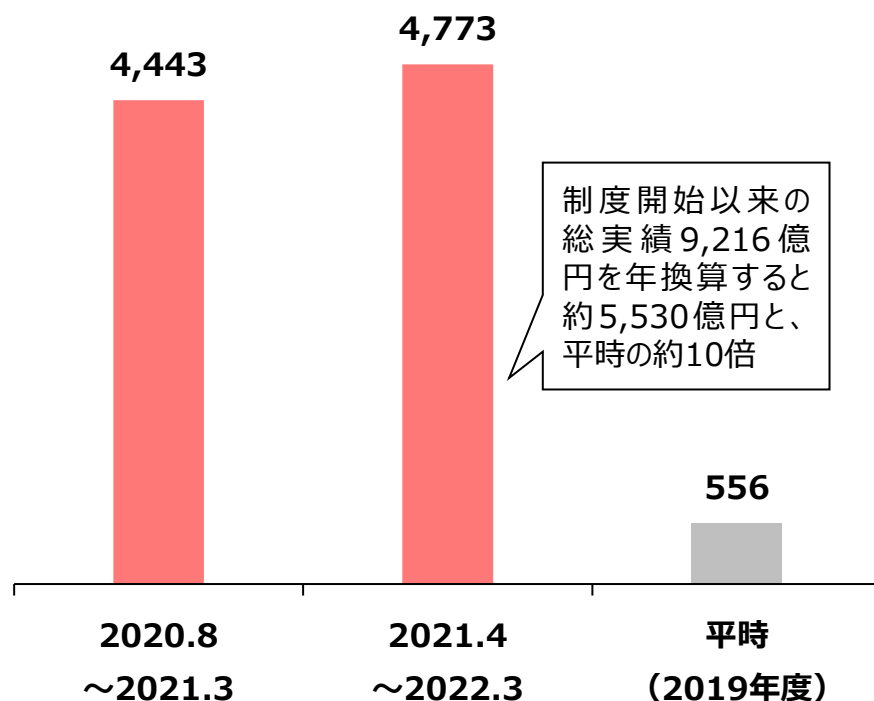
# コロナ資本性劣後ローン

- 民間金融機関の債務者評価で資本と見なせる資本性劣後ローンについて、2020年8月より、コロナ対策の一環として、日本公庫・商工中金（危機対応業務）等において実施。
- 2020年8月～2022年3月で、約6,500件、約9,200億円の実績（うち商工中金は700件、0.1兆円）。資本とみなせるという性質のため、**民間金融機関との協調案件が基本**（日本公庫：93.3%、商工中金：95.4%）。金額ベースの実績は、平時の約10倍で、全国で幅広く利用が進む。

新型コロナ対策資本性劣後ローンの概要

融資対象	<p>コロナの影響を受けた、以下に該当する事業者</p> <p>① J-Startupに選定された者等（新事業型）</p> <p>② 再生支援協議会の関与のもとで事業の再生を行う者等（再生型）</p> <p>③ 事業計画を策定し、民間金融機関等による協調支援体制が構築されている者※ （事業継続・展開型）</p> <p>※協調支援を希望しない場合等においても、認定支援機関の支援を受けて事業計画を策定していれば対象</p>
融資限度額	<p>【中小事業・危機対応※※】1社あたり10億円</p> <p>【国民事業】1社あたり7,200万円</p>
融資期間	<p>20年・15年・10年・7年・5年 1ヵ月 （期限一括償還）</p>
資本性の扱い	<p>金融機関の債務者評価において自己資本とみなすことが可能</p> <p>※償還期限の5年前までは残高の100%、5年を切ると1年毎に20%ずつ資本とみなせる額が減少</p>

コロナ資本性劣後ローンの実績（金額（億円））



（注）右図の2020年8月以降の実績は、日本政策金融公庫、商工中金の新型コロナ対策資本性劣後ローンの実績で、平時は2019年度の通常の資本性劣後ローンの実績。

※※危機対応は2022年9月末申込み分までで終了。

（出所）日本政策金融公庫HP、日本政策金融公庫提供データ、商工中金提供データにより作成。

# 収益力改善・事業再生・再チャレンジ支援の全体像

- 中小企業活性化協議会は、産業競争力強化法に基づき2003年に創設された中小企業再生支援協議会が前身。中小企業の「駆け込み寺」として全国47都道府県に設置し、地銀OBや士業等の専門家を配置。
- 中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの最大化を目指し、中小企業活性化協議会がハブとなり、事業者のフェーズに応じて認定経営革新等支援機関、中小企業活性化協議会が伴走支援する体制を整備。

相談  
対応

計画策定・金融調整支援

収益力改善フェーズ

再生フェーズ

再チャレンジフェーズ

認定経営革新等支援機関が伴走

## 早期経営改善支援（'17～）

- ・ 金融支援まで至る前段階において、早期の経営改善を必要とする事業者が対象。
- ・ 事業者は、認定経営革新等支援機関の助けを借りて、資金繰り計画等の基本的な計画を策定。

## 経営改善支援（通常枠/'13～）

- ・ リスク、新規融資等の金融支援を必要としているものの自らの力では経営改善計画を策定できない事業者が対象。事業者は、認定経営革新等支援機関の助けを借りて経営改善計画を策定。

## 経営改善支援（中小版GL枠\*/'22～）

- ・ 私的整理に取り組む事業者を対象とし、中小企業の事業再生等のための私的整理手続（中小版GL）に基づき、事業者は認定経営革新等支援機関、第三者支援専門家等の助けを借りて計画を策定。

中小企業活性化協議会が必要に応じて助言（'22/04～）

## 収益力改善支援（'22～）

- ・ 有事に移行する恐れのある中小企業が対象。
- ・ 収益力改善計画（収益力改善アクションプラン＋簡易な収支・資金繰り計画）の策定を支援。

## プレ再生支援（'22～）

- ・ 将来の本格的な再生計画策定を前提とした経営改善を支援。

## 再生支援（'03～）

- ・ 収益性のある事業はあるが、財務上の問題がある事業者が対象。
- ・ 専門家の助けを借りて、債権放棄や第二会社方式などの抜本的な再生手法を含む再生計画を策定。

## 再チャレンジ支援（'18～）

- ・ 事業継続が困難な中小企業、経営者等が対象。
- ・ 円滑な廃業・経営者等の再スタートに向け、新協議会は、中小版GLや経営者保証GL等を活用し、弁護士等の外部専門家をサポート。

中小企業活性化協議会が伴走

中小企業活性化協議会が一元的に対応

## 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・ポストコロナ事業）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

### 1. 支援ニーズの掘り起こし

○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

### 2. 支援者による相談対応

○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

### 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

- 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

## ガバナンス体制の整備支援の実務と着眼点

### 1. 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

○「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

### 2. ガバナンス体制の整備に係る計画策定支援

- 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
  - 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 … 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

# 「収益力改善支援に関する実務指針」から「経営者のための経営状況自己チェックリスト」

## 経営者のための経営状況自己チェックリスト

【別添1】

チェックポイント	自己チェック	
	YES	NO
① 毎月の試算表を作成しており、資金繰り表等で 当面（向こう1年分程度以上）の資金繰りを管理できている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
② 営業黒字が維持できており、繰越欠損はない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
③ 借入金を増やさなくても運転資金は確保できている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
④ 減価償却が必要な資産については、正しく費用を計上している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑤ 税金・社会保険料の滞納がない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑥ 経営理念やビジョンがあり、従業員と共有できている （社是、社訓、スローガン、パーパス <sup>(注)</sup> 等も含む） <small>（注）パーパス…企業の根本的な存在意義や究極的な目的等を示したもの</small>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑦ 自社の強みの活用や弱みの克服に向けた取組を行っている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑧ 自社の業務フローや商流（取引の流れ）を十分理解している また、販売先（ユーザー）は複数に分散している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑨ 市場動向（為替、原油価格、賃金水準等）で、 何が経営に影響を与えるかを理解し、対応策を考えている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑩ 事業を継続・発展させるための人材育成に取り組んでいる （後継者を含めた経営陣の育成、技術やノウハウの伝承等）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

上記の項目のいずれかが「NO」となる場合で、  
その要因が説明できない又は解決する手段がわからない場合は、  
収益力改善について検討する必要があります。

ご相談は、お取引のある金融機関 又は 認定経営革新等支援機関<sup>(※)</sup>まで  
（※認定経営革新等支援機関の詳細は、右のQRコードを参照ください）

【経営改善計画策定支援事業のご相談は、各都道府県の「中小企業活性化協議会」まで】

[https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/download/contact\\_list.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/download/contact_list.pdf)



# 「収益力改善支援に関する実務指針」から「ガバナンス体制の整備に関するチェックシート」

## ガバナンス体制の整備に関するチェックシート

【別添3】

### 【本シートの目的】

本シートは、事業者のガバナンス体制の整備・強化に向けて、経営者と支援者の目線を合わせて、その達成状況や今後の課題を議論できるよう策定したシートです。そのため、経営者のみならず、中小企業活性化協議会をはじめとする支援者の皆様に活用いただくことを想定しています。なお、本シートの項目、目安は例示であり、各企業の規模等によって適宜アレンジして使用することが望まれます。

### 【本シートの活用における留意点】

本シートの項目や各種の目安は例示です。この目安を全て満たさなければいけないというものではありません。また、この目安を満たしたからといって、必ず経営者保証が解除されるものではありません。

### 【チェック項目】

	項目内容	チェックポイント(◎は特に重要な項目)	チェック欄
経営の 透明性	経営者へのアクセス	◎ 支援者が必要なタイミング又は定期的に経営状況等について内容が確認できるなど経営者とのコミュニケーションに支障がない。	
	情報開示	◎ 経営者は、決算書、各勘定明細(資産・負債明細、売上原価・販管費明細等)を作成しており、支援者はそれらを確認できる。	
		◎ 経営者は税務署の受領印(電子申告の場合、受付通知)がある税務関係書類を保有しており、支援者はそれらを確認できる。	
		◎ 経営者は試算表、資金繰り表を作成した上で、自社の経営状況を把握する。また、支援者からの要請があれば提出する。	
	内容の正確性	◎ 経営者は日々現預金の出入りを管理し、動きを把握する。例えば、終業時に金庫やレジの現金と記帳残高が一致するなど収支を確認しており、支援者は経営者の取組を確認できる。	
		◎ 支援者は直近3年間の貸借対照表の売掛債権、棚卸資産の増減が売上高等の動きと比べて不自然な点がないことや、勘定明細にも長期滞留しているものがないことを確認する。	
		◎ 経営者は、会計方針が適切であるかどうかについて、例えば、「中小企業の会計に関する基本要領」の適用に関するチェックリスト等を活用することで確認した上で、会計処理の適切性向上に努めており、支援者はそれを確認できる。	



法人個人 の 分離	資金の流れ	◎ 支援者は、事業者から経営者への事業上の必要が認められない資金の流れ(貸付金、未収入金、仮払金等)がないことを確認できる。	
		◎ 支援者は、経営者が事業上の必要が認められない経営者個人として消費した費用(個人の飲食代等)を法人の経費処理としていないことを確認できる。	
事業資産の 所有権		◎ 経営者は役員報酬について、事業者の業績が継続的に悪化し、借入金の返済に影響が及ぶ場合、自らの報酬を減額する等の対応を行う方針にあり、支援者はそれを確認できる。	
		◎ 経営者が事業活動に必要な本社・工場・営業車等の資産を有している場合、支援者は法人から経営者に対して適正な賃料が支払われていることを確認できる。	

	項目内容	項目例(注1)	t-2期	t-1期	t期	目安(注2)	チェック欄
財務 基礎 の 強化	債務償還力	◎ EBITDA有利子負債倍率				15倍以内	
	安定的な収益性	◎ 減価償却前経常利益				2期連続赤字でない	
	資本の健全性	◎ 純資産額				直近が債務超過でないこと	

(注1) 事業者規模や業種等に応じて、項目は変更することを想定しています。例えば、金融機関によっては次のような項目を採用しているケースがあります。債務償還力はEBITDA有利子負債倍率(目安:15倍以内)、インタレスト・カバレッジレシオ(同:2.0倍以上)、債務償還年数(同:20年以内)等、安定的な収益性は減価償却前経常利益(同:2期連続赤字でない)、使用総資本事業利益率(同:10%以上)等、資本の健全性は純資産額(同:直近が債務超過でない)、自己資本比率(同:20%以上)、純資産倍率(同:2.0倍以上)等。

(注2) 目安に記載した数値は絶対的な基準ではなく、事業者に応じて変わり得るものです。事業者の事業規模、業種等によっては本シートに記載した目安と異なりますので、経営者と金融機関をはじめとする支援機関との間で活用する場合、目安となる数値設定から意見交換していただくことを想定しています。

### 【参考情報】

経営の透明性等の確保・継続する手段として、取締役会による適切な牽制機能の発揮、会計参与の設置、外部を含めた監査体制の確立等によって、社内管理体制を整備していくことも考えられます。

経営者保証について、「放棄する/しない」の二択ではなく、事業者のガバナンス体制の整備状況に応じて、経営者保証による保証債務の効力の有無をコベンツで設定するといった手法も考えられます。

# 資料の構成

I. 資金繰り支援

**II. 設備投資関連補助金**

III. 事業承継・事業引継ぎ支援施策

IV. 経営力再構築伴走支援モデル

V. 価格転嫁対策

VI. その他



## 3. 事業再構築補助金【5,800億円】

- **成長分野への転換を図る事業者(成長枠)**に対しては、グリーン成長枠と同様に**売上減少要件を撤廃**。また、**大胆な賃上げ**に取り組む事業者には、**更なるインセンティブ(補助率・補助上限の引上げ)**を措置。
- **市場規模が縮小する業種・業態からの転換や、円安を活かした国内回帰**を図る事業者を対象とする**支援枠を新設**。業況が**厳しい事業者**については、**引き続き高い補助率**で支援。

### 【成長分野への転換の支援】

- 市場規模が10%以上拡大する業種・業態への転換を支援する「**成長枠**」を**新設**。また、「**グリーン成長枠**」について、研究開発等の要件を2→1年に短縮等した「**エントリークラス**」を**新設**し、裾野拡大。
- 事業終了後3~5年で**中小・中堅企業から中堅・大企業へ卒業した場合に上限が2倍**となる「**卒業促進枠**」も新たに用意。

### 【賃上げに対する支援】

- グリーン成長枠・成長枠において、**補助事業期間内に事業場内最低賃金を年45円以上引上げた場合等に補助率を1/2→2/3に引上げ**。また**事業終了後3~5年**で同水準等を達成すれば**上限3,000万円増**。

### 【産業構造転換等の促進】

- 市場規模が10%以上縮小する業種・業態からの転換を支援する「**産業構造転換枠**」を**新設**し、廃業費がある場合、**上限を2,000万円上乘せ**。海外から**国内への回帰等を促進する「サプライチェーン強靱化枠」**(上限5億円、補助率1/2)も**新設**。

### 【業況が厳しい事業者への支援】

- **新型コロナや物価高等**により業況が厳しい事業者や、**最低賃金引上げの影響**を大きく受ける事業者を**引き続き手厚く支援**(補助率:2/3~3/4、**売上▲10%減少等**が要件)。

### 成長分野へ(売上減少要件撤廃)

類型	最低賃金枠	物価高騰対策・回復再生応援枠	産業構造転換枠	成長枠	グリーン成長枠		サプライチェーン強靱化枠
					エントリー	スタンダード	
補助上限	最大 1,500万円	最大 3,000万円	最大 7,000万円	最大 7,000万円	8,000万円 (中堅1億円)	1億円 (中堅1.5億円)	5億円
補助率	3/4	3/4 (一部2/3)	2/3	1/2 (大規模賃上げ達成で2/3へ引上げ)			1/2

業況が厳しい事業者向け

### 賃上げ等へのインセンティブ

- **大規模賃金引上**：上限3,000万円上乘せ
- **中小企業等からの卒業**：上限を2倍に引上げ

# 事業再構築補助金（令和4年度第二次補正予算）の全体像

類型	最低賃金枠	物価高騰対策・回復再生応援枠	産業構造転換枠	成長枠	グリーン成長枠		サプライチェーン強靱化枠
					エントリー	スタンダード	
対象	最低賃金引上げの影響を受け、その原資の確保が困難な事業者	業況が厳しい事業者や事業再生に取り組む事業者、原油価格・物価高騰等の影響を受ける事業者	国内市場縮小等の構造的な課題に直面している業種・業態の事業者	成長分野への大胆な事業再構築に取り組む事業者	研究開発・技術開発又は人材育成を行いながら、グリーン成長戦略「実行計画」14分野の課題の解決に資する取組を行う事業者		海外で製造する部品等の国内回帰を進め、国内サプライチェーンの強靱化及び地域産業の活性化に資する取組を行う事業者
補助上限	最大 1,500万円	最大 3,000万円	最大 7,000万円	最大 7,000万円	最大 8,000万円 (中堅1億円)	1億円 (中堅1.5億円)	最大 5億円
補助率	3/4	2/3 (一部3/4)	2/3	1/2 (大規模賃上げ達成で2/3へ引上げ)			1/2

業況が厳しい事業者向け



賃上げ等へのインセンティブ

- 大規模賃金引上：上限3,000万円上乘せ
- 中小企業等からの卒業：上限を2倍に引上げ

# 事業再構築補助金の見直し・拡充（令和4年度第二次補正予算）

## 1. 成長枠の創設

新設

市場規模が10%以上拡大する業種・業態への転換を支援する「**成長枠**」を創設する。

## 2. グリーン成長枠の拡充

見直し

**グリーン成長枠**について、研究開発等の要件を緩和した類型「**エントリー**」を創設する。

## 3. 大幅賃上げ・規模拡大へのインセンティブ

新設

**大胆な賃上げ**や、**中小企業等からの卒業**に取り組む場合、**更なるインセンティブ**（補助率・補助上限の引き上げ）を措置する。

## 4. 産業構造転換枠の創設

新設

市場規模の縮小により、**事業再構築が強く求められる業種・業態の事業者**を重点的に支援する**産業構造転換枠**を創設する。

## 5. サプライチェーン強靱化枠の創設

新設

海外で製造する製品・部品等の国内回帰を進め、**国内サプライチェーンの強靱化及び地域産業の活性化に資する取組**を行う事業者を支援する**サプライチェーン強靱化枠**を創設する。

## 6. 業況が厳しい事業者への支援

見直し

継続

**コロナや物価高等**により業況が厳しい事業者や、**最低賃金引上げの影響**を大きく受ける事業者を**引き続き手厚く支援**する。

## 7. 一部申請類型における複数回採択

継続

新設

グリーン成長枠に加え、**産業構造転換枠及びサプライチェーン強靱化枠**についても、所定の要件を満たした場合、**2回目の申請を認める**。

# 令和4年度補正予算(中小企業・小規模事業者等関連)【1兆1,190億円】

## 4. 生産性革命推進事業【2,000億円】※国庫債務負担含め総額4,000億円

- 中小企業・小規模事業者の設備投資、販路開拓、IT導入、事業承継等を支援。グリーン分野への投資加速化、大胆な賃上げ、インボイス、への対応を支援すべく、補助率や上限額を引上げ。
- 中小企業・小規模事業者の生産性向上のための取組を切れ目なく支援するため、交付金事業(令和5年度まで)に加えて、国庫債務負担行為(令和6年度まで)により長期的な予算措置を担保。

**ものづくり補助金** (革新的製品・サービスの開発や、生産プロセス等の改善に必要な設備投資等を支援)

- 「グリーン枠」を拡充し、温室効果ガス排出削減の取組度合いに応じて、3段階の補助上限を設定することで、幅広い省エネニーズを取込み。
- 「グローバル市場開拓枠」を新設し、海外展開に係るブランディング・プロモーション等の経費を補助対象へ追加(ジャパンブランド事業を統合)。
- 事業終了後3~5年に事業場内最低賃金を年45円以上引上げ等で上限を最大1,000万円引上げ。

類型	通常枠	デジタル枠	グリーン枠			グローバル市場開拓枠	回復型賃上げ・雇用拡大枠 (赤字事業者向け)
			エントリー	スタンダード	アドバンス		
補助上限		最大 1,250万円		最大 2,000万円	最大 4,000万円	3,000万円	最大 1,250万円
		大幅賃上げを達成すれば、補助上限を引上げ(最大1,000万円)					
補助率	1/2	2/3				1/2	2/3

**小規模事業者持続化補助金** (小規模事業者による経営計画策定及び販路開拓等を支援)

インボイス対応

- インボイス枠を拡充し、課税事業者に転換する事業者の補助上限を50万円上乘せ。  
(通常、上限は50~200万円、補助率2/3(一部3/4)。赤字事業者の補助率引上げ(3/4)は継続。)

**IT導入補助金** (中小企業の業務効率化やDXを推進するため、ITツール等の導入費用を支援)

- インボイス対応に必要なITツール導入促進のため、クラウド利用料(2年分)やハード(PC等)購入の補助対象化、補助率引上(1/2→2/3~3/4)を継続(デジタル化基盤導入枠)。
- また、安価なツール導入も支援するため、補助下限額(5万円)を撤廃。

**事業承継・引継ぎ補助金** (事業承継・引継ぎにかかる設備投資や販路開拓、専門家活用、廃業費等を支援)

- 「経営革新事業」では、事業終了時に事業場内最低賃金が地域別最低賃金+30円以上等であれば、補助上限額を600万円→800万円へと引上げ(補助率は1/2~2/3)。
- (現経営者のみならず)後継者による取組も補助対象とし、事業承継の早期化・円滑化を推進。

# ものづくり補助金の全体像

※赤字箇所を令和4年度2次補正予算にて拡充

概要	補助上限額 ※下限額は全ての枠100万円		補助率
<b>通常枠</b> 新製品・新サービス開発・生産プロセスの改善に必要な設備投資及び試作開発を支援。	5人以下：750万円 6～20人：1,000万円 21人以上：1,250万円		1/2、 2/3(小規模・再生事業者)
<b>回復型賃上げ・雇用拡大枠</b> 業況が厳しい事業者※が賃上げ・雇用拡大に取り組むための革新的な製品・サービス開発又は生産プロセス・サービス提供方法の改善に必要な設備・システム投資等を支援。 ※前年度の事業年度の課税所得がゼロである事業者に限る。			2/3
<b>デジタル枠</b> DXに資する革新的な製品・サービス開発又は生産プロセス・サービス提供方法の改善による生産性向上に必要な設備・システム投資等を支援。			
<b>グリーン枠</b> 温室効果ガスの排出削減に資する取組に応じ、革新的な製品・サービス開発又は炭素生産性向上を伴う生産プロセス・サービス提供方法の改善による生産性向上に必要な設備・システム投資等を支援。	<b>エントリー</b>	5人以下：750万円 6～20人：1,000万円 21人以上：1,250万円	2/3
	<b>スタンダード</b>	5人以下：1,000万円 6～20人：1,500万円 21人以上：2,000万円	
	<b>アドバンス</b>	5人以下：2,000万円 6～20人：3,000万円 21人以上：4,000万円	
<b>グローバル市場開拓枠</b> 海外事業の拡大等を目的とした設備投資等を支援。 <u>海外市場開拓（JAPANブランド）</u> 類型では、 <u>海外展開に係るブランディング・プロモーション</u> 等に係る経費も支援。	3,000万円 (従来、補助下限額は1,000万円のところ、100万円に引き下げ)		1/2、 2/3(小規模・再生事業者)



## 大幅な賃上げに取り組む事業者への支援

補助事業終了後、3～5年で大幅な賃上げに取り組む事業者に対し、上記枠の補助上限を100万円～1,000万円、更に上乘せ。(回復型賃上げ・雇用拡大枠は除く)

# ものづくり補助金の見直し・拡充

- 令和元年度補正予算～3年度補正予算を基に、13次公募まで実施。
- 令和4年度2次補正予算を基に、14次公募を開始したところ。(申請締切日 令和5年4月19日)
- その後も、令和6年度まで切れ目なく公募を実施予定。

## 1. 大幅賃上げへの上乗せ支援

14次公募から

- 「成長と分配の好循環」を一層強力に推し進めるため、大幅な賃上げに取り組む事業者については、申請枠にかかわらず、一律で補助上限を引き上げる（回復型賃上げ・雇用拡大枠を除く）。

## 2. グリーン枠の拡充

14次公募から

- 温室効果ガスの排出削減に資する革新的な製品・サービスの開発や炭素生産性向上を伴う生産プロセス・サービス提供方法の改善等を行う事業者を対象に、温室効果ガス排出削減の取組段階に応じた3段階の支援類型を創設。高度な取組を実施している場合、補助上限額を最大4,000万円に拡充する。

## 3. 海外展開支援の強化

14次公募から

- 中小企業の海外市場開拓を強力に支援するため、一部類型について、補助対象経費に新たにブランディング・プロモーション等に係る経費を追加する。

## 4. 認定機器・システム導入型の新設

次年度以降の予算から

- 業種・業態に共通する生産性向上に係る課題を解決するため、認定を受けた設備・システムについて重点的に支援を行う類型を創設。今年度は、まず業種・業態に共通する課題を認定し、当該課題解決のための研究開発を促す。認定を受けた設備等への導入支援は、次年度以降実施予定。

## 5. その他

- ビジネスモデル構築型については、廃止する。

# 令和4年度第2次補正予算での拡充点

- インボイス対応に必要なITツール(会計ソフト、受発注ソフト、決済ソフト、ECソフト)導入を促進するため、「デジタル化基盤導入類型」において、補助率引上げ、クラウド利用料(2年分)、PC等のハード購入補助を引き続き実施。加えて、安価なITツール導入も可能とするため、補助下限額を撤廃(従来の補助下限値は5万円)。
- また、「通常枠」においても、より安価なITツールの導入や、導入したITツールの継続活用を促進するために、補助下限額の引下げとクラウド利用料2年分補助を措置。

枠名	通常枠		セキュリティ対策推進枠	デジタル化基盤導入枠				
	A類型	B類型	—	デジタル化基盤導入類型			複数社連携IT導入類型	
補助額	30万円 5万円～ 150万円 未満	150万円～ 450万円 以下	5万円～ 100万円	ITツール 5万円 ～50万円 以下 ※下限額 撤廃	50万円超～ 350万円	PC等 ～10 万円	レジ等 ～20 万円	(a) デジタル化基盤導入 類型の対象経費 ⇒補助額・補助率ともに同 類型と同じ (b) (a)以外の経費 ⇒補助上限額:50万円× グループ構成員数 ⇒補助率は2/3 ※補助上限額は3,000万円/事業+ 事務費・専門家費
補助率	1/2以内			3/4 以内	2/3 以内	1/2 以内		
対象 経費	ソフトウェア購入費 クラウド利用費(1年分 最大2年分)、導入関連 費		サービス利用料 (最大2年分)	ソフトウェア購入費、クラウド利用費(最大2年分)、ハードウェア購入費、導入関連費 【複数社連携IT導入類型のみ】上記に加え事務費・専門家費				

インボイス対応に必要なITツールの下限値を撤廃。

# 資料の構成

I. 資金繰り支援

II. 設備投資関連補助金

**III. 事業承継・事業引継ぎ支援施策**

IV. 経営力再構築伴走支援モデル

V. 価格転嫁対策

VI. その他



# 事業承継・M&Aに関する主な支援策（一覧）

- 「引継ぎの準備」から、「円滑な引継ぎ」、「引継ぎ後の経営革新等」まで切れ目なく支援。

## 引継ぎの準備

### ○気づきの提供

#### 事業承継診断

- 事業承継ネットワークによるブッシュ型の事業承継診断により、事業承継・引継ぎの課題を発掘、支援（年間20万件超の事業承継診断）

## 円滑な引継ぎ

### ○事業承継の相談／M&Aのマッチング

#### 事業承継・引継ぎ支援センター

- 各都道府県の事業承継・引継ぎ支援センターで、事業承継の相談、M&Aに係るマッチング支援等を実施。R4年度当初予算で大幅拡充。

### ○事業承継時の相続税・贈与税の実質負担ゼロ

#### 事業承継税制（法人版、個人版）

- 事業承継時の相続税・贈与税を実質負担ゼロに
- R4年度税制改正において、法人版の特例承継計画の確認申請の期限を1年延長

（参考）H20～H30年度：2,500件、R1年度：3,451件、R2年度：2,776件

### ○M&A時の費用負担軽減

#### 事業承継・引継ぎ補助金（専門家活用）

- M&A時の専門家活用を支援（仲介手数料、DD費用等）
- R3年度補正予算では、生産性革命推進事業に位置付け、年間を通じた機動的かつ柔軟な支援を実施。

（参考）R2年度1次補正：1,639件 R2年度3次補正：676件  
R3年度当初：236件 R4当初：172件  
R3年度補正：875件（3次公募まで）

### ○M&A後のリスクへの備え

#### 経営資源集約化税制①（準備金）

- M&A後のリスクに備えるため、据置5年の準備金を措置
- M&A実施時に、投資額の70%以下の金額を損金算入

## 引継ぎ後の経営革新等

### ○引継ぎ後の設備投資等

#### 事業承継・引継ぎ補助金（設備投資、販路開拓等）

- 事業承継やM&A後の設備投資や販路開拓等を支援
- R3年度補正予算では、生産性革命推進事業に位置付け、年間を通じた機動的かつ柔軟な支援を実施。

（参考）H29年度補正：797件 H30年度補正：797件  
R元年度補正：468件 R2年度3次補正：354件  
R3年度当初：75件 R4当初：50件  
R3年度補正：317件（3次公募まで）

#### 経営資源集約化税制②（設備投資）

- M&Aに係る投資額の10%を税額控除 又は 即時償却

（凡例）

 事業承継とM&Aの両方に適用

 事業承継のみに適用

 M&Aのみに適用

### ○円滑な事業承継やM&Aを進めるための指針

#### 事業承継ガイドライン

- 中小企業における円滑な事業承継やM&Aのために必要な取組、活用すべきツール、注意すべきポイント等を紹介

#### 中小M&Aガイドライン

- 契約書のひな形、手数料の判断基準、M&A支援機関の行動指針等を提示

#### M&A支援機関の登録制度

（登録事業者：2,823者 R4年3月時点）

- 「事業承継・引継ぎ補助金」による補助対象を、登録支援機関による支援に限定

#### 中小PMIガイドライン

- 譲受側がM&A後の統合作業（PMI）の取組を適切に進めるための「型」等を提示

#### M&A支援機関に係る自主規制団体

- 自主規制団体において、適切なルールの徹底、M&A支援人材の育成、苦情相談等を実施

# 令和4年度補正予算 事業承継・引継ぎ補助金

- 令和3年度補正予算から、中小企業生産性革命推進事業に新たに位置付け。年間を通じて機動的かつ柔軟な支援が可能に。令和4年度補正予算においても、引き続き、中小企業生産性革命推進事業として事業承継・引継ぎ補助金を措置。

【参考】令和3年度補正予算 経営革新事業、専門家活用事業、廃業・再チャレンジ事業の公募期間：第4次公募 2022年12月26日～2023年2月9日

## ＜要件・経費＞（R4年度補正）

支援類型	要件	経費
経営革新	経営資源引継ぎ型創業や事業承継(親族内承継実施予定者を含む)、M&Aを過去数年以内に行った者、又は補助事業期間中に行う予定の者	店舗等借入費、設備費、原材料費、産業財産権等関連経費、謝金、旅費、外注費、委託費、広報費
専門家活用	補助事業期間に経営資源を譲り渡す、又は譲り受ける者	謝金、旅費、外注費、委託費、システム利用料、保険料
廃業・再チャレンジ	事業承継やM&Aの検討・実施等に伴って廃業等を行う者	廃業支援費、在庫廃棄費、解体費、原状回復費、リースの解約費、移転・移設費用（併用申請の場合のみ）

## ＜補助率・補助額＞（R4年度補正）

支援類型	補助率	補助額
①事業承継・M&Aを契機とする新たな取組に係る費用の補助		
経営革新	1/2・2/3	～600万円
	1/2	600～800万円
②M&A時の士業等専門家の活用に係る費用の補助		
専門家活用	1/2・2/3	～600万円
③事業引継ぎ時や事業承継・引継ぎ後の新たな取組に関する廃業費用等の補助		
廃業・再チャレンジ	～2/3	～150万円

# 中小M&Aガイドラインの策定

- M&A業者の数は年々増加 (※) しているが、中小企業にとって、適切なM&A支援の判別が困難であり、M&Aを躊躇する原因の1つとなっている。※ 2009年 177社→2019年 313社 (レコフデータ)
- 中小M&Aガイドラインにより、M&Aの基本的な事項や手数料の目安を示すとともに、M&A業者等に対して、適切なM&Aのための行動指針を提示する。

## 中小企業がM&Aを躊躇する要因

① M&Aに関する知見がなく、進め方が分からない

② M&A業務の手数料等の目安が見極めにくい

③ M&A支援に対する不信感

## 中小M&Aガイドライン

### 後継者不在の中小企業向けの手引き

- ◆ 約20の中小M&A事例を提示し、M&Aを中小企業にとってより身近なものに。
- ◆ 中小M&Aのプロセスごとに確認すべき事項や、適切な契約書のひな形を提示。

①

- ◆ 仲介手数料 (着手金/月額報酬/中間金/成功報酬) の考え方や、具体的事例の提示により、手数料を客観的に判断する基準を示す。
- ◆ 支援内容に関するセカンド・オピニオンを推奨。

②

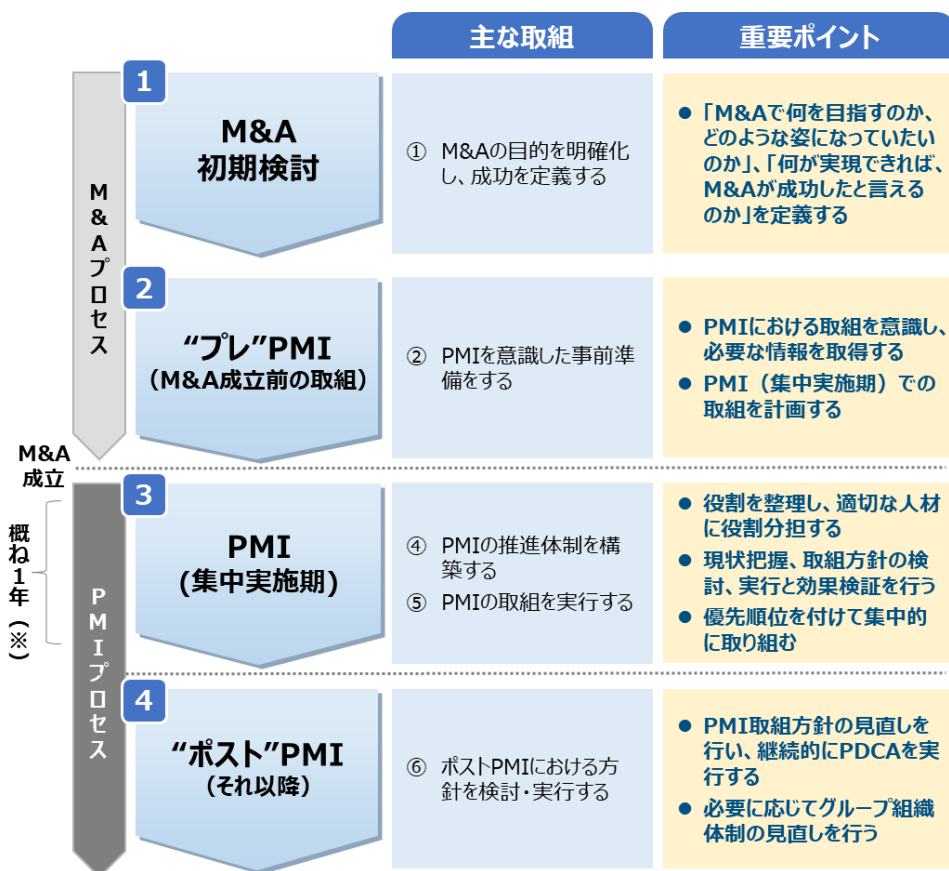
### 支援機関向けの基本事項

- ◆ 支援機関の基本姿勢として、事業者の利益の最大化と支援機関同士の連携の重要性を提示。
- ◆ M&A専門業者に対しては、適正な業務遂行のため、
  - ①売り手と買い手双方の1者による仲介は「利益相反」となり得る旨明記し、不利益情報 (両者から手数料を徴収している等) の開示の徹底等、そのリスクを最小化する措置を講じる
  - ②他のM&A支援機関へのセカンドオピニオンを求めることを許容する契約とする
  - ③契約期間終了後も手数料を取得する契約 (テール条項) を限定的な運用とする といった行動指針を策定
- ◆ 金融機関、士業等専門家、商工団体、プラットフォームに対し、求められる具体的な支援内容や留意点を提示。

③

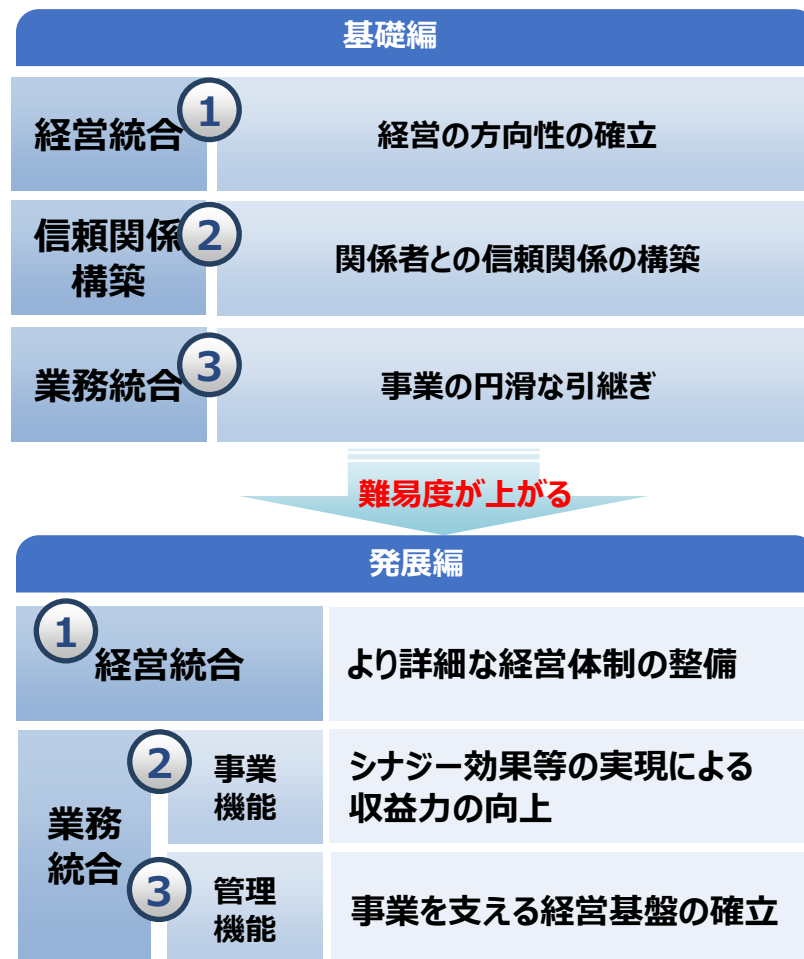
# 中小PMIガイドラインの概要

- M&Aの目的の実現・効果の最大化のため、M&A成立後の統合作業（PMI）は重要。
- 中小企業・支援機関の理解に向け、譲受側がPMIの取組を適切に進めるための手引きを策定。
- 規模に応じた「基礎編」「発展編」/成功・失敗事例/時系列の整理/幅広い3領域の網羅。



※ 特に、PMI推進体制の確立、関係者との信頼関係の構築、M&A成立後の現状把握等は、100日までを目処に集中的に実施。

【中小PMIガイドライン概要版3ページより抜粋】



\* 人事・労務/会計・財務/法務/ITシステムの4分野

# 事業承継特別保証と経営承継借換関連保証の概要

## 資格要件の一部を緩和

	事業承継特別保証	経営承継借換関連保証
開始時期	令和2年4月1日	令和2年10月1日
根拠法	中小企業信用保険法（法改正なし、運用によるもの）	経営承継円滑化法（法改正後）
認定要否	不要	<b>必要</b> （経営承継円滑化法第12条で規定する経済産業大臣の認定）
対象者	（i）3年以内に事業承継を予定する法人 （ii） <b>事業承継日から3年を経過していない法人</b> （※1）	3年以内に事業承継を予定する法人
資格要件	次の①から④の全ての要件を満たすこと ① <b>資産超過であること</b> ② <b>返済緩和中ではないこと</b> （※2） ③ <b>EBITDA有利子負債倍率10倍以内⇒15倍以内</b> ④ <b>法人と経営者の分離がなされていること</b> ①～④：信用保証協会の審査時に確認	次の①から④の全ての要件を満たすこと ① <b>資産超過であること</b> ② <b>返済緩和中ではないこと</b> （※2） ③ <b>EBITDA有利子負債倍率10倍以内⇒15倍以内</b> ④ <b>法人と経営者の分離がなされていること</b> ①③：大臣認定時に確認（省令で規定）、①～④：信用保証協会の審査時に確認
対象資金	（対象者（i）の場合） <b>事業承継時までに必要な事業資金</b> ・事業承継前の <b>真水資金</b> ・事業承継前の経営者保証付き融資の借換資金 （対象者（ii）の場合） ・事業承継前の経営者保証付き融資の借換資金	<b>事業承継時までに必要な事業資金</b> ・事業承継前の経営者保証付き融資の借換資金
プロパー融資の借換	可（既に無保証人の融資は除く）	
保証限度額	<b>【一般枠】</b> 2億8千万円（うち無担保8千万円）	<b>【特別枠】</b> 2億8千万円（うち無担保8千万円）
保証人	徴求しない	
保証期間	10年以内	
責任共有	対象（8割保証）	
保証料率	0.45%～1.90%（リスク区分に応じた弾力化料率） ⇒ <b>経営者保証コーディネーターによる確認を受けた場合、0.20%～1.15%に大幅軽減</b> （※3）	

※1：令和2年1月1日から令和7年3月31日までに事業承継を実施した法人であって、承継日から3年を経過していないもの。

事業承継時に財務要件を充足していなくとも、承継後3年以内に充足すれば当該制度を一部利用可とする利便性向上措置。経営承継借換関連保証は、要件の充足の認定により別枠を付与するものであるため、同措置は適用不可。

※2：**新型コロナウイルス感染症の影響により条件変更を行った事業者に限り、「返済緩和中であること」の要件を特別に除外。**

※3：「保険料率の軽減」及び「損失補償の対象」により実現。予算事業の継続期間に紐付く時限措置。

# 中小企業の経営資源の集約化に資する税制（令和3年度税制改正創設）

- **経営資源の集約化（M&A）**によって生産性向上等を目指す、**経営力向上計画の認定を受けた中小企業**が、計画に基づいて**M&Aを実施した場合**に、以下の措置が活用可能。
  - **設備投資減税**（中小企業経営強化税制）
  - **準備金の積立**（中小企業事業再編投資損失準備金）
- なお、**賃上げ促進税制の上乗せ措置**は、M&A後**雇用者全体の給与等支給額が一定以上増加**する場合に**活用可能**（令和4年度税制改正後は経営力向上計画の認定が不要）。

## 設備投資減税

経営力向上計画に基づき、以下いずれかの要件に該当する一定の設備を取得等した場合、投資額の**10%を税額控除**※ 又は **全額即時償却**。

※資本金3000万円超の中小企業者等の税額控除率は7%

### 経営資源集約化に資する設備(D類型)

M&A後に取得するもので、M&Aの効果を高める※設備

※修正ROAまたは有形固定資産回転率が一定割合以上の投資計画を作成し、確認を受ける必要。

### 生産性向上設備(A類型)

生産性が年平均1%以上向上

### 収益力強化設備(B類型)

投資利益率5%以上のパッケージ投資

### デジタル化設備(C類型)

遠隔操作、可視化、自動制御化を可能にする設備

## 準備金の積立

事業承継等事前調査に関する事項を記載した経営力向上計画の認定を受けた上で、計画に沿ってM&Aを実施した際に、M&A実施後に発生し得るリスク（簿外債務等）に備えるため、**投資額の70%以下の金額を、準備金として積み立て可能（積み立てた金額は損金算入）**。

【益金算入】

【損金算入】

積立  
100

据置期間※  
(5年間)

均等取崩 20×5年間

据置期間後に取り崩し  
(益金算入)

※簿外債務が発覚し、減損等が生じた場合等には、準備金を取り崩して益金に算入。

# 資料の構成

I. 資金繰り支援

II. 設備投資関連補助金

III. 事業承継・事業引継ぎ支援施策

**IV. 経営力再構築伴走支援モデル**

V. 価格転嫁対策

VI. その他

# 中小企業を取り巻く環境変化

- 経営環境の変化はこれまでも常々起こってきたが、近年特にその変化の度合いとスピードが高まっており、その変化は不可逆的である。中小企業、小規模事業者もこうした変化に巻き込まれ、柔軟に対応していくことが必要である。

- **不確実性の高まり、不可逆的变化** → 課題ごとの柔軟な対応が必要



企業には環境変化に迅速、柔軟に対応する「**自己変革力**」が必要



経営者を支える**経営支援**の在り方も**変革**が必要

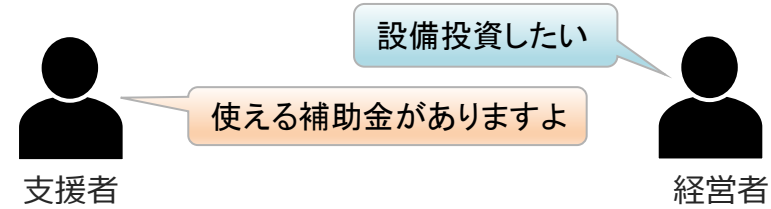


# 経営力再構築伴走支援モデルの内容と意義

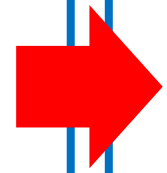
- 自己変革には経営者や社員の思考・行動自体が変わる必要があり、目先の課題への対応だけでは実現困難。表面的経営課題（表の課題）に止まらず、それが解決されない**真因（裏の課題/経営者本人にとっての本質的課題）**を特定することが重要。

## 課題解決型の伴走支援

- 企業の**目先の課題**への御用聞き  
(ex. 補助金等の支援策紹介)



- 支援者からの提案に対して企業が**受動的に対応**（自走化への動機付けができていない）



## 経営力再構築型（課題設定型）の伴走支援

- 支援者が第三者として向き合い、「**対話と傾聴**」を通じた経営の「**総点検**」により、経営者を**表面的な経営課題が解決されない真因（多くは経営者自身が関与）**の気づきへと導く
- 気づきを得た経営者は、**深い納得感と当事者意識**を持ち、課題解決に向け**能動的に行動（自走化への動機付け）**

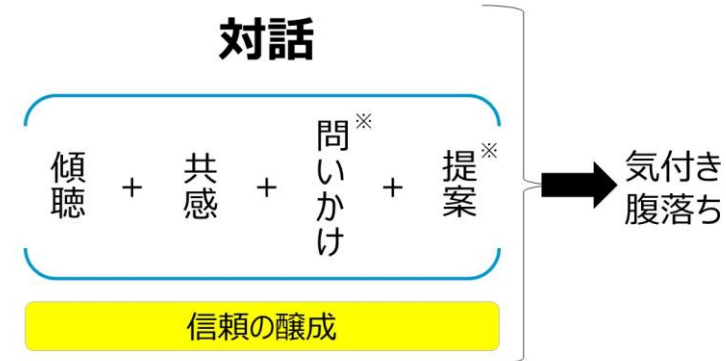


# 経営力再構築伴走支援モデルの三要素

- 経営者の自己変革力、潜在力を引き出し、経営力を強化・再構築をすることを目的とした「経営力再構築伴走支援モデル」の三要素は以下のとおり。

## 要素一 支援に当たっては対話と傾聴を基本的な姿勢とすることが望ましい

- 相手の話をしっかりと聞き（**傾聴**）、**相手の立場に共感**することが重要であり、**相手の信頼感を十分に得ることが支援の前提**。
- その上で、さらに**問いかけを発する**ことで、相手の想い、考えを言語化してもらい、相手の頭の中を整理していくことが重要。
- 場合によっては、**支援者側から提案を行うことも有効**。一方的にならず、**相手の気づきや腹落ち、内発的動機づけを促すよう意識**することが重要。
- 支援の入り口段階では、「御用聞き」等をきっかけとし、**面談を重ねて信頼関係を構築することも有効**。



※ 一方的な提案や問い詰めではなく、相手の気づきや腹落ち、内発的動機づけを促すもの

### 好ましい対話の例

- 相手に敬意を持って、否定せずに話を聞く「敬聴」の姿勢
- 事業性理解のために行う対話
- 自分が支えるから大丈夫、と相手を励まし、背中を押す対話

### 避けるべき対話の例

- 上から目線の態度
- 支援者が一方的に話をする
- 次々に質問をする詰問型

## 要素二 経営者の「自走化」のための内発的動機づけを行い、「潜在力」を引き出す

- 経営力強化のためには、**経営者が取り組むべきことに腹落ち（納得）し、当事者意識を持って、能動的に行動**することが必要。「**内発的動機づけ**」が適切に行われれば、経営者自身が**自立的かつ柔軟に経営を正しい方向に導き、「潜在力」の最大限発揮**に繋がる。これが「自己変革力」、「自走化」である。
- **経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者や社内チームと一緒に作業を行うこと**等を意識した支援が望ましい。

## 要素三 具体的な支援手法（ツール）は自由であり多様であるが、相手の状況や局面によって使い分ける

- **支援に当たっての具体的に有用な手法は多様**にあり、これまで慣れ親しんだ手法がそれぞれの支援者にあることから、それを尊重し、**自由に実施することが適当**。（例）ローカル・ベンチマーク、経営デザインシート 等

# 「経営力再構築伴走支援シンポジウム」による支援事例の発表



## 経営力再構築 伴走支援 シンポジウム

～企業の自己変革力を高める  
伴走支援を考える～

参加無料



オンライン  
同時開催

2/24 金 2023年 14:00～17:00  
(交流会 17:30～19:00)

会場 **ベルサール東京日本橋 イベントホール** 定員 **500名**(事前申込制・申込先着順)  
参加対象 **中小企業支援に携わる機関・団体、行政機関、中小企業診断士、税理士等の支援者の方々**  
主催 **中小企業庁** 共催 **独立行政法人中小企業基盤整備機構、一般財団法人日本立地センター**

基調講演	講演
<b>伴走支援と組織開発</b> ～中小企業の自己変革を促すプロセス・コンサルティング～ 南山大学文学部心理人間学科 教授 中村 和彦 氏	<b>経営力再構築伴走支援の実践</b> ～企業の白進化を促す支援の在り方とは～ 一般社団法人 埼玉県商工会議所連合会 広域指導員 黒澤 元国 氏

パネルディスカッション session1:「課題設定型の伴走支援で企業はどう変革するか」	モデレーター
<パネリスト> 山京インテック株式会社 代表取締役 中村 拓実 氏 山京インテック株式会社 社長補佐・業務部長 原 正登 氏 経済産業省 関東経済産業局 官民合同企業支援チーム 特定コンサルタント 井原 美恵 氏	デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合資会社 マネージングディレクター 佐藤 公則 氏

パネルディスカッション session2:「経営者の気づき、脱落ちを踏まえた伴走支援の効果」	モデレーター
<パネリスト> 浜松いわだ信用金庫 ソリューション支援部 副部長 地域活性化課 課長 大隅 芳彦 氏 兵庫県多可町商工会 事務局長 後藤 泰樹 氏 千葉県信用保証協会 成茂サポート部 伴走支援チーム チームリーダー 高岡 厚史 氏 茨城県よろず支援拠点 チーフコーディネーター 宮田 貞夫 氏	かおいわ経営支援オフィス 中小企業診断士 金岩 由美子 氏

会場で聴講をご希望の方、オンライン参加をご希望のいずれもPeatix(ピーアィックス)よりお申込みください。

お申し込み  
(事前申込制)

<https://bansou2023.peatix.com>

申込締切日: 2023年2月19日(日)



\*会場での聴講は定員に限り次第で締め切ります。オンライン参加の定員はございません。

## schedule

13:30	開場	15:30	パネルディスカッション【セッション1】
14:00	開会・主催者・共催者挨拶	16:10	パネルディスカッション【セッション2】
14:10	基調講演:伴走支援と組織開発～中小企業の自己変革を促すプロセス・コンサルティング～	16:55	閉会挨拶
14:50	講演:経営力再構築伴走支援の実践～企業の白進化を促す支援の在り方とは～	17:00	閉会
15:20	休憩		

### 14:10 基調講演

#### 伴走支援と組織開発

～中小企業の自己変革を促すプロセス・コンサルティング～

南山大学文学部心理人間学科 教授 中村 和彦 氏



(プロフィール)  
組織開発、個人開発トレーニングが専門。米国 NTL Institute組織開発certificate program修了。  
組織開発の実践者養成やコンサルティングを通して様々な現場の支援に携わる。  
主な著書に『入門 組織開発』(光文社新書)など。

### 14:50 講演

#### 経営力再構築伴走支援の実践

～企業の白進化を促す支援の在り方とは～

一般社団法人 埼玉県商工会議所連合会 広域指導員 黒澤 元国 氏



(プロフィール)  
大学卒業後、大手流通会社、大規模工芸、農工労働組合を経て、2021年4月より、埼玉県商工会議所連合会広域指導員。  
埼玉県内の事業者支援と支援担当者育成を行う。中小企業庁「伴走支援の在り方検討会」委員、中小企業大学校講師、そのほか各種検討会委員等として活躍。中小企業診断士。

### 15:30 パネルディスカッション — session1 —

#### 課題設定型の伴走支援で 企業はどう変革するか

(パネリスト)



山京インテック株式会社  
代表取締役  
中村 拓実 氏



山京インテック株式会社  
社長補佐・総務部長  
原 正登 氏



経済産業省  
関東経済産業局  
官民合同企業支援チーム  
特定コンサルタント  
井原 美恵 氏

(モデレーター)



デロイト トーマツ  
ファイナンシャルアドバイザー合資会社  
マネージングディレクター  
佐藤 公則 氏

### 16:10 パネルディスカッション — session2 —

#### 経営者の気づき、 脱落ちを踏まえた伴走支援の効果

(パネリスト&MC)



浜松いわだ信用金庫  
ソリューション支援部  
副部長  
大隅 芳彦 氏



兵庫県多可町商工会  
事務局長  
後藤 泰樹 氏



千葉県信用保証協会  
成茂サポート部  
伴走支援チーム  
チームリーダー  
高岡 厚史 氏



茨城県  
よろず支援拠点  
チーフ  
コーディネーター  
宮田 貞夫 氏

(モデレーター)



かおいわ経営支援オフィス  
中小企業診断士  
金岩 由美子 氏

閉会後17:30よりご希望の参加者にて、交流会(名刺交換会)を予定しております。

## Access 会場案内 ベルサール東京日本橋

〒103-6005 東京都中央区日本橋2-7-1 東京日本橋タワー  
(JR京京線 徒歩6分)

[日本橋駅] B6出口直結(銀座線・東西線・浅草線)

[三越前駅] B6出口徒歩3分(銀座線・半蔵門線)

[東京駅] 八重洲北口徒歩6分(JR線)



<お問い合わせ先>

「経営力再構築伴走支援シンポジウム事務局」まで

Peatixのイベントページからお問い合わせいただけます。 <https://bansou2023.peatix.com>



# 資料の構成

I. 資金繰り支援

II. 設備投資関連補助金

III. 事業承継・事業引継ぎ支援施策

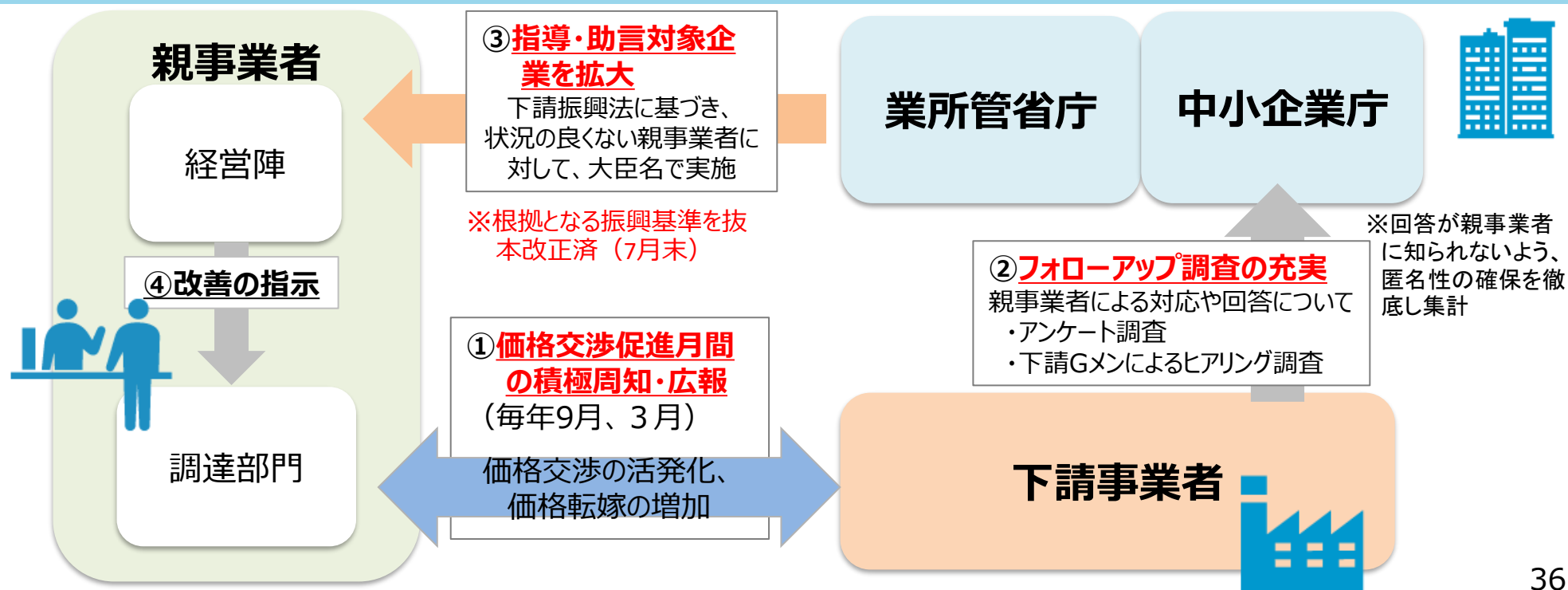
IV. 経営力再構築伴走支援モデル

**V. 価格転嫁対策**

VI. その他

# 価格交渉促進月間の実施と改善のサイクル強化

- 毎年9月と3月を「価格交渉促進月間」とし、実際に交渉や転嫁が出来たか、下請事業者からのフォローアップ調査を実施。  
※大企業の取引先中心に年2回・計30万社へアンケート票を送付→ 数年で大企業取引先に対する調査が一巡する予定。
- フォローアップ調査の結果を踏まえ、評価が芳しくない親事業者に対し、本年2月に初めて、業所管の大臣名で、指導・助言を実施。指導・助言を受けた経営陣の認識が改まり、調達部門に改善指示する例も。
- 今回は、積極広報・周知により実効性を向上し、フォローアップ調査を充実させるとともに、7月に抜本改正した下請振興基準を活用し、指導・助言の対象企業を拡大する。
- 実施と改善サイクルの強化で、交渉と転嫁が定期的になされる取引慣行の定着を目指す。

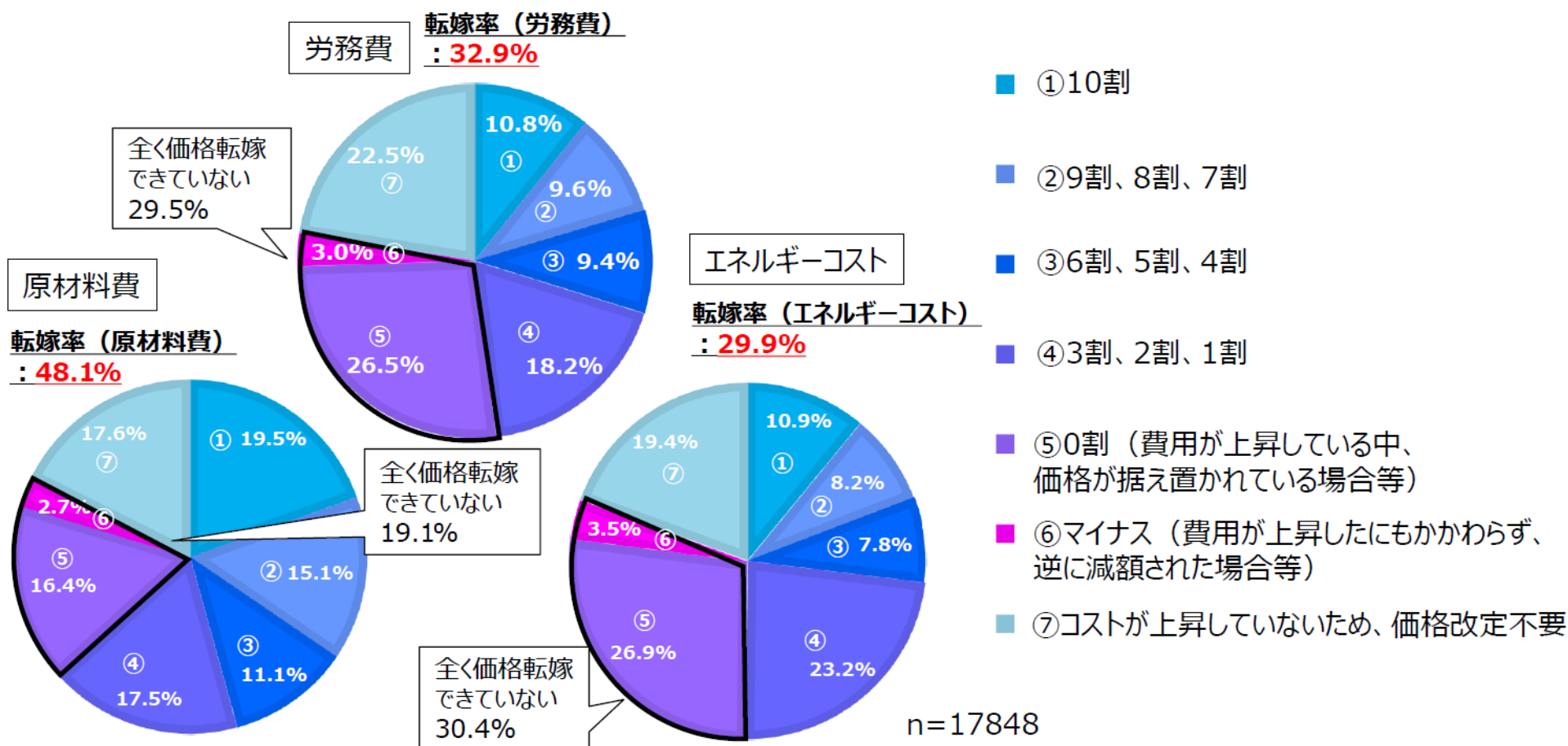


# 直近6ヶ月間の価格転嫁の状況【コスト要素別】

価格交渉促進月間(2022年9月)のフォローアップ調査から  
《2022年12月公表》

コスト要素別にみると、原材料費は比較的価格転嫁が進んでいる一方、労務費とエネルギーコストは価格転嫁が厳しい状況。

問.直近6ヶ月間のコスト上昇分のうち、何割を価格に転嫁できたと考えますか。



- 受注側企業の価格交渉担当者向けに、価格交渉などに関するセミナーや講習会、相談対応等をオンライン形式で実施。
- 本サイトにて、価格交渉に関するノウハウハンドブックを公開している。



## 適正取引支援サイトとは

取引先との理想的な関係構築をサポートするために、適正取引支援サイトでは以下のコンテンツを提供しています。

- ① 様々な「講習会」の実施
- ② ご相談・トラブル等に対応する「相談窓口」のご紹介
- ③ 取引環境改善に向けた「各種施策」のご紹介

## 中小企業・小規模事業者の価格交渉ハンドブック

### Q2-2 製品・サービスの「単価」を把握し、顧客に提示できますか？

p.6



ウェブサイトのリニューアル業務の引き合いを受けたが、デザインの希望や、予算感も持ち合わせていない様子。当社の強みをふまえて、いくつかのパターンをわかりやすく整理し、価格を提示したい…【ウェブサイト制作】

取引先から、お客様プレゼントキャンペーン期間中のコールセンター業務について引き合いを受けた。1コールの対応分数と受電本数から概算を出して、単価を調整したい…【コールセンター業務】

### Good Practice 自社の主な事業の製品・サービスの「単価表」を作成しておく、価格交渉に役立ちます！

1. 製品やサービスごとに、投入した時間や費用（原材料費などの諸経費）などを把握し、原価を割り出した後は、「単価表」を作成します。
2. 「単価表」により、自社の製品やサービスの違いと価格との関係が取引先に伝わりやすくなります。特に、発注・仕様内容が未確定な段階での引き合いには、パターンごとの納品物や技術・工法といった違いと、これに要する費用や納期の違いの説明に効果を発揮します。
3. このほか、自社から、複数の製品・サービスを提供している取引先との複合的な受発注交渉や、新規に開拓した取引先との価格交渉など、戦略的な価格交渉にも役立ちます。
4. 右は、ウェブサイト制作の「単価表」例です。同じ業界であっても、A社は、3タイプの異なるアウトプットを、またB社は、価格表に基本料金とオプション料金を提示しているなど、各々の技術力等の強みをふまえた設定となっています。

《図表 ウェブサイト制作業務の「単価表」の例》

《A社》	松プラン	竹プラン	梅プラン
価格	100万円	70万円	30万円
頁数	30頁	15頁	5頁
制作期間	5か月	3か月	4週間
デザイン	オリジナル	オリジナル	既往製品
画像点数	30点	10点	3点

《B社》	料金	内容
基本設計	3万円	サイト構成,SEO,操作説明
Option1	2万円/頁	ウェブサイトの独自デザイン
Option2	7万円	トップ/下層コーディング
Option3	10万円	ウェブサイトからのメール送信
Option4	12万円	レスポンス機能

# 資料の構成

I. 資金繰り支援

II. 設備投資関連補助金

III. 事業承継・事業引継ぎ支援施策

IV. 経営力再構築伴走支援モデル

V. 価格転嫁対策

VI. その他



# 新規輸出1万者支援プログラム

- 商工会・商工会議所・中小企業団体中央会・金融機関等の協力を得て、輸出の可能性を秘めた事業者を掘り起こします。
- ポータルサイトで登録した中小企業に、個別カウンセリングで最適な支援策を紹介します。

商工会

商工会議所

中小企業団体中央会

金融機関

など

周知・紹介

新規輸出に挑戦する事業者

登録

JETRO「新規輸出1万者支援プログラム」ポータルサイト・相談窓口

個別カウンセリングで支援策を提案

## 輸出相談

- 輸出に精通した専門家が輸出の可能性について個別相談
- 輸出に向けた経営計画の立案から具体的な準備まで伴走支援

## ものづくり補助金 持続化補助金

- 輸出向け商品に必要な設備導入の補助
- PR動画やSNS発信の補助
- 越境ECサイトに掲載するウェブページ作成の補助

## JETROによる支援

- 海外ECサイトを活用した販路開拓支援
- 輸出商社とのマッチング
- 専門家による伴走支援
- 新輸出大国コンソーシアム支援機関と連携した支援

# ポータルサイトで登録して個別カウンセリング

- 輸出に関心があれば、まず、ジェトロの専用ポータルサイトで登録してください。
- 登録後、ジェトロの専門家が個別にカウンセリングして支援策を提案させていただきます。

JETRO

日本貿易振興機構(ジェトロ)

海外ビジネス情報・サービス・国・地域別に見る・目的別に見る・産業別に見る

新規輸出1万者支援プログラム: 「はじめて輸出」を応援します

輸出かあ〜トライしてみるか!

はい! お手伝いさせていただきます!

## 新規輸出1万者支援プログラム

「はじめて輸出」を応援します\*

たとえば、こんなお悩みありませんか



- 海外との取引は全く経験がないんですが...
- 少し試してみたいところなんです...
- 海外のたくさんの方に自社製品を知ってほしい!
- 欧州にも輸出してみたい!
- 〇〇は輸出しているけど、新たに〇〇も輸出してみたい!
- 現地のバイヤーとの交渉に自信がありません
- ブランディングやプロモーションの方法は?
- 専任サイズやラベルデザインにルールはありますか?
- 製品の売れ筋商品は? 価格設定は?

それぞれの皆様に最適なサポートをご提案します。

まずはプログラムにご登録ください。  
ご登録は無料です。



\*初めてジェトロのサービスを利用する方は「お客様情報登録」が必要です。  
※既にジェトロのサービスを利用された方もこちらからご登録ください。

## プログラムの流れ

- STEP 1 お申込み**  
本プログラムにお申込みいただくと、ジェトロ内のデータベースに登録されます。
- STEP 2 ジェトロのカウンセリング**  
ジェトロから、より詳細な輸出希望を確認するために電話もしくはオンライン面談させていただきます。
- STEP 3 ジェトロ事業もしくは支援機関のサービスのご提案**  
貴社の希望をもとに、貴社の状況にあった最適なジェトロ事業、支援機関のサービスをご提案します。経営戦略からの支援を希望している場合は中小機構に取り次ぎます。ターゲット国の市場構造、競合商品などの情報なども提供します。
- STEP 4 ジェトロBtoBマッチングサイトに登録**  
ジェトロBtoBマッチングサイト(e-VenueとJapan Street)に商品を登録いただき、バイヤーが探している商品をジェトロが紹介します。
- STEP 5 輸出に向けて各種サービスに参加**  
輸出展覧の事前準備後、弊社マッチング、国内外の展覧会・展示会、越境EC、ハンズオン支援事業に参加、売り込み先のバイヤーを候補。
- STEP 6 輸出契約締結、輸出開始!**  
バイヤーとの取引条件を整え、契約を締結、輸出開始です。問意開発・改良、ブランディングもサポートします。

# 中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン（改訂版）及び人手不足への対応事例

[https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/2020/200522hitodebusokugl\\_press.html](https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/2020/200522hitodebusokugl_press.html)

令和2年5月22日 公表

- 対応事例は、ミラサポplusからも検索できます。
- 「人材確保支援ツール」により経営課題を抽出した上で、人材活用の方針を立てることができます。

## 人手不足対応のための5つのステップ

### ステップ1：経営課題を見つめ直す

- 経営課題や、自社の経営理念、将来ビジョンを見つめ直す
- 人手不足の理由（人員補充か拡充か）を考える

### ステップ2：経営課題を解決するための方策を検討する

- 経営資源をどう「やりくり」するか考える。取り組むべき経営課題が複数ある場合には、対応の優先順位付けを行う
- 人手が不足している業務を見直す。業務の細分化、切り出し等を行う
- 解決策は、人材の確保とは限らない。外部化、技術の活用（機械化）を検討することも重要である。

### ステップ3：求人像や人材の調達方法を明確化する

- 業務内容や求人要件等を明確にするとともに、固定観念を払拭し、求人像の幅を広げる
- 外部調達だけでなく、内部調達（登用・育成）という方法もある

### ステップ4：求人・採用／登用・育成（人材に関する取組の実施）

- 働く側の目線に立った魅力発信が必要（勤務条件だけでなく、従業員のライフスタイル、企業の課題など）
- 社長や、実際に共感できる従業員が伝えることも重要。ターゲット層に合わせた多様な伝え方を検討すべき
- 社内人材活用においては、人事評価制度の見直しも必要

### ステップ5：人材の活躍や定着に向けたフォローアップ

- 働き手の制約や志向を考え、職場環境整備を図ることが重要
- 新卒社員だけでなく、中途採用の社員に対しても、入社後に活躍できるようフォローすることが重要
- 柔軟な勤務制度やワークライフバランスの取れた勤務を可能にし、社員のモチベーションの向上や離職を防止することが重要

# 経営戦略策定、支援施策、事例に係る情報の検索、入手

## ミラサポplus

経済産業省 中小企業向け補助金・総合支援サイト

<https://mirasapo-plus.go.jp/>

10年先の会社を考えた  
**経営戦略マップ**

経営者・支援官等の意見を踏まえて改修していく予定です。  
ページ下部のアンケートにご協力をお願いします。

10年先の会社を考えた  
**経営戦略マップ**

人気の補助金・給付金を確認しよう

支援制度を探す(制度ナビ)  
補助金・給付金など様々な支援制度があります。

事例を探す(事例ナビ)  
中小企業・小規模事業者の様々な経営事例をまとめました。

経営相談をする  
無料の支援相談や専門家ご紹介します。

> 経営戦略マップの活用術

次の一手を考える  
**経営の息ぎ上げ**

常態、同好、事件を避けること、あなたに合ったサービスが見つかります。

経営支援ツールを探す

未来予想図を描く  
会社の未来へ進むために、10年先の姿をイメージしよう。

経営ビジョンの作り方

次の一手を具体化する  
**経営戦略ツリー**

「経営戦略マップ」に関するアンケートのご協力をお願いします。  
寄せられた貴重なご意見は、より便利に経営戦略マップの提供に役立ててまいります。

## J-Net21

<https://j-net21.smrj.go.jp/>

中小企業経営者の課題解決をサポートする最新の支援情報や事例をお届けします。

トピックス  
注目テーマの特集や最新の取り組み事例をご紹介します。

支援情報  
コミュニケーション力や事業理解力がカギ。商工会連所・商工会に求められる「課題設定型支援」とは、埼玉県商工会連所連合会副会長・廣澤元樹氏

経営環境の変化が非常に激しい中「本質的な経営課題は何か？」を見極めて範囲に特化する「課題設定型」の支援が注目されている。多くの中小・小規模事業者にとって難く身近な存在である商工会連所・商工会では、この課題設定型支援の取り組みが広がっている。経営支援の現場における新たな挑戦をレポートする。「関東経済産業局・J-Net21連携企業」

補助金助成金

支援情報  
支援情報ヘッドライン

中小企業NEWS  
最新の補助金情報や支援情報をお届けします。

2023年1月13日  
停業期間支援特別付金を創設！掲載中

2023年1月13日  
グローバル企業とスタートアップをマッチング！掲載中

> J-Net21とは

Google カスタム検索

# 経営者にとって厳しい環境が続きます……

「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるのでもない。

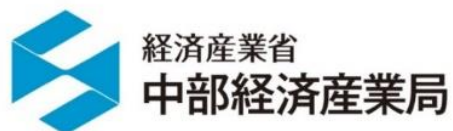
唯一生き残ることが出来るのは、変化できる者である。」

(チャールズ・ダーウィン)



## ご清聴ありがとうございました

- ・ 個別に金融機関ご担当者ほか行内の皆様への説明
  - ・ 顧客向け説明会（集合型、WEB型）
- など、ご相談に応じます。



経済産業省  
中部経済産業局

産業部 中小企業課

電話：052-951-2748

URL：<http://www.chubu.meti.go.jp>



### 中部経済産業局

配信サービス



twitter



RSS



Mail magazine

#### [登録無料]

当局の施策情報、イベント案内、補助金公募、経済動向等をお届けします。

ご希望の方は、ぜひ当局HPもしくはQRコードからご登録ください。[\(http://www.chubu.meti.go.jp/\)](http://www.chubu.meti.go.jp/)



HP



ツイッター



RSS



メールマガジン