

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>

手続きマニュアル・FAQ

令和4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.4.1

改訂履歴

| No. | 年月日       | 版       | 名称   | 主な改訂内容等     |
|-----|-----------|---------|--|-------------|
|     | H30.11.16 | Ver.2.1 | 認定支援機関による経営改善計画策定支援事業（早期経営改善計画策定支援）認定支援機関等向けマニュアル・FAQ  |             |
|     | R2.9.1    | Ver.3.1 | 認定支援機関による経営改善計画策定支援事業（早期経営改善計画策定支援）認定支援機関等向けマニュアル・FAQ  |             |
|     | R4.4.1    | Ver.4.1 | 認定経営革新等支援機関による早期経営改善計画策定支援事業（ポストコロナ持続的発展事業）業務マニュアル・FAQ | ・品質向上対策の追記等 |

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、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」）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）手続きマニュアル・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。

今回の改訂では、次の観点から大幅な見直しを行っています。

- (1) 品質向上のための意見・助言等に関する追記
- (2) 伴走支援の強化・金融機関交渉に関する追記

このほかに読みやすさ向上を目的に、構成の刷新を図りました。

（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                | ⇒利用者、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 |
| メイン行又は準メイン行等の主要な取引金融機関             | ⇒主要金融機関      |
| 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      |

## 目 次

|   |     |
|---|-----|
| 早期経営改善計画策定支援とは？                                 | …6  |
| 利用申請から支払決定までの流れ                                 | …7  |
| よくあるご質問（F A Q）                                  | …9  |
| 1. 事業の目的・概要                                     | …9  |
| Q 1 - 1 【支援対象となる費用】                             |     |
| Q 1 - 2 【金融機関としての利用メリット】                        |     |
| Q 1 - 3 【支援対象事業者①】                              |     |
| Q 1 - 4 【支援対象事業者②】                              |     |
| Q 1 - 5 【グループ会社の利用申請について】                       |     |
| Q 1 - 6 【2回利用についての取扱い】                          |     |
| Q 1 - 7 【新型コロナウイルス感染症、ウクライナ情勢又は原油価格の高騰等の影響について】 |     |
| 2. 利用申請   | …12 |
| Q 2 - 1 【利用申請に伴う必要書類について】                       |     |
| Q 2 - 2 【計画策定と伴走支援の費用負担】                        |     |
| Q 2 - 3 【利用申請時の面談実施の有無】                         |     |
| Q 2 - 4 【業務の一部外部委託】                             |     |
| Q 2 - 5 【認定経営革新等支援機関同士の連携】                      |     |
| Q 2 - 6 【事前相談先及び早期経営改善計画の提出先】                   |     |
| Q 2 - 7 【事前相談書の内容】                              |     |
| Q 2 - 8 【金融機関の印鑑の取扱い】                           |     |
| Q 2 - 9 【金融機関としての関わり方】                          |     |
| Q 2 - 1 0 【金融機関が行うサポート業務】                       |     |
| Q 2 - 1 1 【顧問先への関与】                             |     |
| Q 2 - 1 2 【中小企業活性化協議会が費用負担した金額の返還について】          |     |
| 3. 計画策定   | …15 |
| Q 3 - 1 【早期経営改善計画の内容】                           |     |
| Q 3 - 2 【計画策定支援に伴う具体的な業務】                       |     |
| Q 3 - 3 【他の事業との連携について】                          |     |
| Q 3 - 4 【金融機関が作成する受取書の内容】                       |     |
| Q 3 - 5 【金融機関の定義等】                              |     |

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 4. 支払申請                            | …18 |
| Q 4 - 1 【申請者負担額の支払方法】              |     |
| Q 4 - 2 【本事業以外の業務に関する費用と合算した額の支払い】 |     |
| Q 4 - 3 【利用申請の見積と支払申請の申請額の関係】      |     |
| Q 4 - 4 【振込受付書等を紛失した場合】            |     |
| Q 4 - 5 【申請者負担額の前払い・分割払い】          |     |
| Q 4 - 6 【振込金額が源泉所得税控除後の金額の場合】      |     |
| Q 4 - 7 【従事時間管理表（業務日誌）の記載方法】       |     |
| Q 4 - 8 【支払の対象となる認定経営革新等支援機関の範囲】   |     |
| Q 4 - 9 【自宅作業時間の取扱い】               |     |
| Q 4 - 10 【支払申請時の面談実施の有無】           |     |
| 5. 伴走支援（モニタリング）                    | …21 |
| Q 5 - 1 【伴走支援（モニタリング）業務の内容について】    |     |
| Q 5 - 2 【伴走支援（モニタリング）の実施報告と公表】     |     |
| Q 5 - 3 【伴走支援（モニタリング）実施に係る起算日】     |     |
| Q 5 - 4 【伴走支援（モニタリング）費用支払申請の有効期限】  |     |
| 6. 経営者保証の解除支援                      | …23 |
| Q 6 - 1 【対象となる計画】                  |     |
| Q 6 - 2 【金融機関交渉の内容について】            |     |
| Q 6 - 3 【支払対象及び上限金額について】           |     |
| Q 6 - 4 【解除できない場合の取扱い】             |     |
| Q 6 - 5 【過年度に本事業を利用した案件】           |     |
| Q 6 - 6 【金融機関交渉費用の支払申請手続について】      |     |
| 7. その他                             | …24 |
| Q 7 - 1 【本制度の申請期限】                 |     |
| Q 7 - 2 【利用申請の窓口】                  |     |

## 早期経営改善計画策定支援とは？

本事業は、事業者が外部専門家（認定経営革新等支援機関）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、計画策定費用及びその後の伴走支援（モニタリング）費用の2/3（上限額25万円まで※）を支援する事業です。

|       |            |                               |
|-------|------------|-------------------------------|
| ※ 上限額 | 計画策定支援費用   | 上限15万円                        |
|       | 伴走支援費用<期末> | 上限5万円                         |
|       | 伴走支援費用<期中> | 上限5万円（任意）                     |
|       | 他に金融機関交渉費用 | 上限10万円を加算（経営者保証解除に係るものに限る、任意） |

### <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1年間、外部専門家（認定経営革新等支援機関）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 必要に経営者保証の解除のための金融機関交渉費を支援します

### <事業の流れ>

#### ○STEP1 まずは身近な専門家や金融機関へ相談

身近な専門家や金融機関、最寄りの中小企業活性化協議会に「認定経営革新等支援機関」や「早期経営改善計画」について問い合わせてください。

#### ○STEP2 早期経営改善計画策定支援事業の利用申請

身近な専門家（認定経営革新等支援機関）と連名で、最寄りの中小企業活性化協議会に申請します。

#### ○STEP3 早期経営改善計画の策定

身近な専門家のアドバイスを受けながら資金実績・計画表や損益計画表などの基本的な内容の経営改善計画を策定します。

▽

#### ○金融機関への計画の提出、計画の実現に向けた経営の見直し

金融機関に策定した計画を提出します。これを機会に自己の経営について見直しを進めます。

－ 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
- 専門家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

## 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（外部専門家等）>

- 事業者は、認定経営革新等支援機関（外部専門家等）と連名で「早期経営改善計画策定支援事業利用申請書」を中小企業活性化協議会へ提出します。
- メイン行又は準メイン行（以下、「金融機関」）が、認定経営革新等支援機関として当該計画への関与を希望する場合は、申請に連名で加わることも可能です。

（ポイント）

- 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。）又は中小企業再生支援事業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。
- 事業者と認定経営革新等支援機関が利用申請を提出するには、金融機関から早期経営改善計画策定支援に係る事前相談書を取得し、協議会へ提出する必要があります。  
ただし、事前相談書は、金融機関の計画策定への関与や今後の金融支援を約束するものではありません。
- 認定経営革新等支援機関は、事業者に本事業を紹介することができます。

（認定経営革新等支援機関から紹介の場合）

認定経営革新等支援機関から事業者へ本事業を紹介した場合、事業者は金融機関に相談（事前相談書を受け取り）した上で認定経営革新等支援機関と連名で利用申請してください。

（金融機関から紹介の場合）

金融機関から事業者へ本事業を紹介した場合、事業者は当該金融機関及び外部専門家と連名で利用申請してください（金融機関が連名で申請する場合、事前相談書は不要です）。

<中小企業活性化協議会>

- 中小企業活性化協議会において利用申請書の内容を確認します。  
また、中小企業活性化協議会は早期経営改善計画策定における着眼点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、その旨を認定経営革新等支援機関へ通知します。

### (2) 計画策定支援から金融機関への提出

<認定経営革新等支援機関（外部専門家）>

認定経営革新等支援機関（外部専門家）は、着眼点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。

中小企業活性化協議会は必要に応じて計画策定における助言等を行います。

（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。

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（伴走支援費用等含む、消費税等込み、上限 25 万円。金融機関交渉に係る費用は総額 10 万円を上限として加算可能。）を中小企業活性化協議会が負担するには、計画を金融機関に提出し、提出したことを確認できる書類（受取書等）を受け取る必要があります。

### （3）金融機関への提出

<認定経営革新等支援機関（外部専門家）> <金融機関>

- 事業者は、認定経営革新等支援機関の支援を受けて作成した早期経営改善計画を金融機関へ提出します。
- 金融機関は、受取書又は預かり書（将来の金融支援を約束するものではなく、受取書等は普段の業務で使用しているもので可）を渡してください。

（ポイント）

○金融機関は、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（外部専門家）>

- 事業者は、金融機関へ計画書を提出後、認定経営革新等支援機関と連名で「早期経営改善計画策定支援事業費用支払申請書」及び「計画策定における着眼点実施確認表」を中小企業活性化協議会へ提出します。

▽

<中小企業活性化協議会>

- 中小企業活性化協議会では、早期経営改善計画、「計画策定における着眼点実施確認表」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。
- 中小企業活性化協議会は、支払申請の結果、支払決定額及び支払予定日について、認定経営革新等支援機関へ通知し、計画策定支援に係る費用（伴走支援費用を含む。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。ただし、確定額の 1/2 を初回の伴走支援（モニタリング）が実施されるまで、協議会に留保します。
- 中小企業活性化協議会は、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、伴走支援における着眼点の説明等を行います。

### （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（外部専門家）>

- 認定経営革新等支援機関は、早期経営改善計画策定後 1 年を経過した最初の決算時までの間に、事業者の計画遂行状況に関するモニタリング（1 年後の決算期は必須）を実施し、中小企業活性化協議会へ報告するとともに、「伴走支援費用支払申請書」及び「伴走支援における着眼点実施確認表」を提出します。
- モニタリングは、認定経営革新等支援機関が自ら実施し、外部委託することはできません。





< 中小企業活性化協議会 >

- 中小企業活性化協議会では、「伴走支援実施報告書」、「伴走支援レポート」、「伴走支援における着眼点実施確認表」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。
- 中小企業活性化協議会は、支払申請の結果、支払決定額及び支払予定日について、認定経営革新等支援機関へ通知し、伴走支援費用の2/3（利用申請時の伴走支援費用を上限）を支出します。  
なお、初回のモニタリング報告及び支払いにおいて、留保した計画策定費用の額を合わせて支払います。

よくあるご質問（FAQ）

1. 事業の目的・概要

|   |
|---|
| <b>Q 1 - 1 【支援対象となる費用】</b><br>本事業において支援の対象となる費用は何ですか？   |
| A. 認定経営革新等支援機関による早期経営改善計画策定支援に係る費用（計画の策定費用及び伴走支援費用（全て消費税込み）の2/3(ただし上限25万円)以内です。<br>ただし、上限額25万円のうち、計画策定支援の上限額を15万円、伴走支援（期末）の上限額を5万円、伴走支援（期中、任意）の上限額を5万円としています。<br>また、経営者保証解除を行う場合、金融機関交渉費用の2/3（ただし上限10万円）を加算することができます。 |
| <b>Q 1 - 2 【金融機関としての利用メリット】</b><br>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？   |
| 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、認定経営革新等支援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。   |
| <b>Q 1 - 3 【支援対象事業者①】</b><br>無借金経営の会社でも利用できますか？   |
| A. 決済口座を持つ金融機関等からの事前相談書の発行があれば利用できます。   |
| <b>Q 1 - 4 【支援対象事業者②】</b><br>支援を受けるための条件はありますか？   |

A.

(1) 対象事業者

本事業の支援対象者は中小企業・小規模事業者です。個人事業主も含まれます。

ただし、社会福祉法人、特定非営利活動法人、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、本事業の支援対象外です。これら以外にも支援対象とならない法人形態や業種がありますので、個別に中小企業活性化協議会に問い合わせください。

なお、「医療法人（「常時使用する従業員が300人以下」に限る）」を本事業の支援対象としています。

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、中小企業に該当する場合は本事業の対象となります。

(参考) 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

本事業の対象となる事業者は、資金繰り管理や採算管理など基本的な内容の経営改善の取組を必要とする者であって、認定経営革新等支援機関たる専門家の支援を受けることにより、資金実績・計画表やビジネスモデル俯瞰図、アクションプランなどの経営改善計画を早期に策定し、金融機関（メイン行又は準メイン行）（以下「金融機関」という。）へ提出するとともに伴走支援を受けながら改善実行することで、今後の自己の経営について見直す意思を有する者とする。ただし、過去に中小企業再生支援事業又は経営改善計画策定支援若しくは早期経営改善計画策定支援を利用した（申請日時点において利用中の場合を含む。）者は対象外とするが、新型コロナウイルス感染症、ウクライナ情勢又は原油価格の高騰等によって影響を受け業況が悪化した者は、過去に経営改善計画策定支援や早期経営改善計画策定支援を利用している者であっても、2022年度中の申請を1回に限り対象とする。

(2) 過去に中小企業再生支援事業、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年度中は2回目利用の特例あり）を利用した者は対象になりません。

- ・経営改善計画策定支援を利用した者（実施中の場合も含む。）
- ・早期経営改善計画策定支援を利用した者（実施中の場合も含む。）
- ・中小企業再生支援事業を利用した事業再生計画を策定した者（実施中の場合も含む。）

(3) 創業後間もない申請者について

創業後間もない（開業から12か月以上の営業を経た決算の実績がない）中小企業・小規模事業者は対象となりません。

(4) 個人事業主が法人成りした場合について

(3)に該当する申請者が法人であって、法人設立の直近まで個人事業主として、同じ内容の事業の12か月以上の営業を経た決算の実績があれば、本事業の対象事業者となります。ただし、その実績を証する確定申告書等の提出により確認可能な場合に限りです。

(5) 地方体等からの出資が50%を超えている場合

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。

(6) 大企業である親会社から出資を受けている場合

出資割合が100%の場合を除き、本事業の対象になります。

(7) 金融機関に計画を提出したことを確認できる書類について

本事業は、補助金執行上、中小企業・小規模事業者が金融機関に早期経営改善計画書を提出したことを確認できる書類（受取書等（普段の業務で使用しているもので可））が必要です。なお、受取書の提出は、今後の融資等を約束するものではありません。

Q1-5 【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（25万円）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. グループ会社が一体で一つの事業を行っている場合や、資金繰りが実質的に一体となっている場合など、グループ一体としての経営改善計画を策定する場合は、グループ会社全体で1件の利用申請を行うこととし、かつ、費用支払の上限額（25万円）が適用されます。

ただし、各社で事業内容が異なり、取引関係もなく、金融取引も各社独立して行われている場合などは、各社ごとに利用申請を認め、また、計画策定支援に係る費用負担の上限額は、各社ごとに適用できません。

なお、各々の会社ごとの利用申請を行う場合は、会社ごとに経営改善計画が必要である理由を利用申請書に記載してください。また、経営改善計画の策定にあたっては、各々の会社とグループ全体の業績についての整合が図られるよう、ご注意ください。

Q1-6 【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. 原則として複数回利用することはできません。

ただし、新型コロナウイルス感染症、ウクライナ情勢又は原油価格の高騰等によって影響を受け業況が悪化した者は、過去に経営改善計画策定支援や早期経営改善計画策定支援を利用している者であっても、2022年度中の申請を1回に限り対象とします。

その場合の費用負担上限額（補助金上限額）は25万円です。

・新型コロナウイルス感染症、ウクライナ情勢又は原油価格の高騰等による影響については、Q1-7を参照ください。

Q1-7 【新型コロナウイルス感染症、ウクライナ情勢又は原油価格の高騰等の影響について】

Q1-6の新型コロナウイルス感染症、ウクライナ情勢又は原油価格の高騰等によって影響を受けて業況が悪化した事業者とは、具体的にどのような要件ですか？

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

【1.業況悪化の原因→比較対象時期】

・新型コロナウイルス感染症→前4年のいずれかの年の同期。

・原油価格上昇をはじめとした原材料・エネルギーコスト増の影響又はウクライナ情勢の変化→前年同期。

**【2.影響度合い】**

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

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

2. 利用申請

**Q2-1 【利用申請に伴う必要書類について】**

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？

A. 次の書類が必要です。

|                            |          |
|----------------------------|----------|
| <b>申 請 書 類</b>             |          |
| 早期経営改善計画策定支援事業利用申請書        | 別紙①      |
| 申請者の概要（早期経営改善計画策定支援）       | 別紙①-1    |
| 業務別見積明細書（早期経営改善計画策定支援）     | 別紙①-2    |
| <b>添 付 書 類</b>             |          |
| 履歴事項全部証明書（登記簿謄本）           | 原本       |
| ※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       |
| 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       |
| 金融機関の事前相談書                 | 自由書式（原本） |

（注）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。

**Q2-2 【計画策定と伴走支援の費用負担】**

計画策定費用と伴走支援費用の目安はありますか？

A. 原則として、計画策定に係る支払申請額と伴走支援（期末）に係る支払申請額の比率を概ね3：1としてください。

**Q2-3 【利用申請時の面談実施の有無】**

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

A. 申請書の提出は、中小企業活性化協議会にご持参いただくほか、郵送等でも構いません。ただし、申請者本人以外が申請書を提出した場合は、申請者に電話等で「本事業の利用」及び「費用負担」について意思確認を行います。

また、利用申請時には申請者又は認定支援機関に対して、面談又は電話等により、中小企業活性化協

議会から計画策定における着眼点を説明します。案件の内容により中小企業活性化協議会が必要と認める場合は、申請者の同意を前提に、面談にご協力頂くことがあります。

Q 2 - 4 【業務の一部外部委託】

認定経営革新等支援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、不可としています。

Q 2 - 5 【認定経営革新等支援機関同士の連携】

認定経営革新等支援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、補助金額は増額できません。

Q 2 - 6 【事前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. メイン行又は準メイン行に事前に相談してください。

なお、策定した計画は、「事前相談書を受け取った金融機関」又は「連名で利用申請する金融機関」に提出してください。

Q 2 - 7 【事前相談書の内容】

金融機関が作成する事前相談書はどのような内容のものですか？

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

<早期経営改善計画の策定に対する金融機関の事前相談書の作成例>

令和〇年〇月〇日

〇〇商工会議所

〇〇中小企業活性化協議会

〇〇銀行〇〇支店

支店長 〇〇 〇〇 印

住所・・・・・・・・・・・・・・・・

〇〇株式会社の〇〇計画の策定に係る事前相談について

当行は、下記申請者から早期経営改善計画の策定について事前に相談を受けました。

ただし、当行は早期経営改善計画の作成に関与するものではなく、将来の金融支援を約束するものでもありません。

記

- 1 会社名
- 2 代表者氏名
- 3 住所
- 4 電話番号

以上

**Q 2 - 8 【金融機関の印鑑の取扱い】**

利用申請書等における金融機関の押印は、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 - 9 【金融機関としての関わり方】**

当行は認定経営革新等支援機関ですが、外部専門家と連名で申請手続きを行う必要がありますか？

A. 連名での申請は必須ありません。金融機関には事前相談を受けて頂くことが求められます。  
なお、認定経営革新等支援機関として積極的に計画策定への関与を希望する場合は、連名での申請に加わることもできます。

**Q 2 - 10 【金融機関が行うサポート業務】**

当行は認定経営革新等支援機関ですが、早期経営改善計画の策定支援にあたり、補助金を受けることはできますか？

A. 対象となる可能性があります。認定経営革新等支援機関は、早期経営改善計画策定支援業務が有償で実施する業務に含まれるとする場合は、業務内容とその費用についての関係を整理し、早期経営改善計画策定支援における請求費用との整合性を中小企業活性化協議会に説明する必要があります。

なお、融資を行っている金融機関又はその金融機関の子会社が、融資先の事業者に対して早期経営改善計画策定支援を行う場合についても、上記と同様の取扱いとなります。

**Q 2 - 11 【顧問先への関与】**

税理士として関与している顧問先について外部専門家として支援することは可能ですか？

A. 顧問税理士等も、外部専門家として本事業に関与することができます。ただし、税務顧問契約による委託業務の範囲内で行う業務は含まれませんので、別途、早期経営改善計画策定支援に係る業務委託契約を締結し、支払申請にあたって、当該契約書の写しの提出が必要です。

この場合、申請企業からの費用支払いについては、早期経営改善計画策定支援に係る費用（伴走支援費用、消費税等を含む。）であることが特定可能な形で行われる必要があります。顧問料や決算料等での精算は認められません。

また、本事業では中小企業・小規模事業者が金融機関に計画を提出することが必要ですので、顧問税理士から事業者の本事業を紹介する場合、あらかじめ金融機関に説明が必要です。

#### Q 2 - 12 【中小企業活性化協議会が費用負担した金額の返還について】

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

A. 以下のようなケースが考えられます。

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

### 3. 計画策定

#### Q 3 - 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. 原則として、以下の内容を含むものです。

- ・ ビジネスモデル俯瞰図
- ・ 資金実績・計画表又は資金予定表
- ・ 計画損益計算書
- ・ アクションプラン

#### Q 3 - 2 【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 Q 3 - 1 の内容を含むとされており、これらの策定には次のような着眼点が考えられます。これらの着眼点の検討は、事業者の規模・業態等を勘案して、必要に応じて実施していただくこととしますが、本事業利用手続きにおいて、各着眼点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。

##### 早期経営改善計画策定支援における着眼点

#### 1. 現状分析の着眼点

ビジネスモデル俯瞰図を用いて事業内容や商流・業務プロセスを整理し、損益実績をもとに過去の損益状況・事業状況を把握することで、事業者の特色・問題点等について、定性的情報・定量的情報の両面から網羅的に検討することが可能となります。具体的には、次のような切り口での現状分析が有用です。

##### ①会社基本情報の確認と分析

株主構成や役員構成、代表者年齢や経営理念といった基本情報等を確認・整理することにより、経営体制・事業承継における問題点の検討が可能に。

##### ②財務分析

過去の損益・経営管理指標等の変動状況と、その変動原因の確認、同業データとの比較等から、損益・経営管理指標等の特徴・問題点等を検討することが可能に。同業データとの比較等についてはローカルベンチマークの活用等も有用。

##### ③商流の確認と分析

仕入先から販売先までの商品・サービス等の流れ、取引先（仕入・外注・販売先等）の概要と取引状況・取引条件や、業種特性を踏まえた売上構成要素（店舗・営業所別、平均単価・販売数量、人数、稼働率）などの推移等を確認・整理することにより、商流から見た自社の特色、問題点の検討が可能に。

#### ④業務プロセス確認と分析

自社内の、製品製造、サービス提供における業務フロー及び各工程の作業内容等を確認・整理し、自社の付加価値・競争力の源泉、変動費・固定費の構成要素について業種特性も踏まえて問題点等を検討することにより、自社の強み・弱み等を検討することが可能に。

#### ⑤外部環境の確認と分析

自社の属する業界及び市場の概要と動向等を確認することにより、外部環境の問題点や、今後の見通し等について検討することが可能に。

### 2. 経営課題明確化の着眼点

現状分析で把握した特色・問題点等について、その原因と今後の見通し等について検討し、今後の問題点の除去、競争力強化等に向けて重点的に対応すべき経営課題を明らかにすることにより、改善計画の実効性を高めることが可能になります。

### 3. 課題解決策検討の着眼点

現状分析を踏まえて、解決すべき経営課題を明確にしたら、その解決策を検討します。効果的、かつ実行可能性の高い解決策の検討に向けては、次のような着眼点が考えられます。

- ①各経営課題について、商流や、業務プロセス面の見直しを含めて、認定経営革新等支援機関と事業者が協議して、解決に向けた対応策を検討。
- ②経営課題が多い場合には、全ての改善策の実行が難しく各取組が中途半端になる可能性があるため、経営改善に向けて取り組むべき優先順位及び実施スケジュール等を検討。
- ③改善策（アクションプラン）の実行に向けては、担当者とそれを管理する責任者の明確化、実行状況を確認する会議の開催などの体制整備が効果的であるため、組織体制について確認し、不十分な場合は、組織体制見直し等を検討。

### 4. アクションプラン策定の着眼点

経営改善計画は、策定しても実行されなければ意味がありません。改善策を実行するのは担当者なので、担当者が行動できるアクションプランが必要です。アクションプランの実行可能性を高めるためには次のような着眼点が考えられます。

- ①アクションプランの内容は経営者及び担当者が理解・納得し、実行可能なものとする必要があるため、認定経営革新等支援機関のみで策定するのではなく、経営者とも協議しながら策定し、必要に応じて担当者の意見も検討。
- ②アクションプランは担当者が何を、どのようにやればよいかわかるように、具体的で、かつ、実行状況が確認可能なものとする必要があるため、責任者・担当者・具体的な取組内容、取組方法、スケジュール、取組の目標水準を設定。
- ③アクションプランを実行した効果がわかるように、各取組項目の実施により、どれだけ収益（または経営管理指標等）を改善できるかを数値化。
- ④数値計画及びアクションプランが計画通り進捗しているか確認し、問題がある場合は対応策を検討する必要があるため、今後の対応方針の助言を含めて、それらを組織的に実行し、外部関係者に報告するモニタリング実施計画を策定。



#### 5. 損益計画策定の着眼点

損益計画の実現可能性を高めるためには、現状分析の結果と改善取組み効果を踏まえて今後の見通しを検討する必要があります。

- ①損益計画は、過去の損益実績を踏まえて、今後の事業見通し、アクションプラン実施による改善内容等を加味して策定。
- ②各計画年度で変動がある場合は、その具体的な根拠を明示。

#### 6. 資金繰り検討の着眼点

資金繰り見通しの精度をあげ、突然の資金不足を回避するためには、事業者の入出金状況を分析して今後の資金収支を予想し、資金不足が懸念される場合は対策を講じます。

- ①取引債権債務の回収・支払条件の確認。
- ②月次売上・仕入・外注の予定金額は、売上の受注予定や季節性等を勘案。
- ③借入金の返済予定、設備投資・修繕予定等の確認。
- ④上記検討結果等を踏まえて月次の資金収支を計算し、資金不足が懸念される場合は対応策を検討。

#### Q 3 - 3 【他の事業との連携について】

今後、定期的に経営分析するために便利なツールはありますか？

A. ローカルベンチマークの活用をご検討ください。

各データを入力することで経営状態を簡単に把握、分析できますので、本事業とあわせて利用されることをおすすめします。

#### Q 3 - 4 【金融機関が作成する受取書の内容】

金融機関が作成する受取書はどのような内容のものですか？

金融機関が普段の業務で使用している書式で差し支えありませんか？

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

金融機関が普段の業務で使用しているもので構いません。金融機関内の事情で新たに様式を定める必要がある場合などのため、作成例を示します。

< 早期経営改善計画に対する金融機関の受取書の作成例 >

令和〇年〇月〇日

事業者名 甲株式会社

住所

〇〇銀行〇〇支店

支店長（支社長）

印

甲株式会社〇〇計画の受取書

当行は、認定経営革新等支援機関乙の支援により策定された令和〇年〇月〇日付「甲株式会社〇〇計画」について、甲株式会社及び乙から受け取りました。

ただし、本受取書は、将来の融資等について約束するものではありません。

#### Q 3 - 5 【金融機関の定義等】

Q 2 - 6 に、申請者は早期経営改善計画書を金融機関（メイン行又は準メイン行）へ提出とありますがメイン行又は準メイン行の定義はありますか？

また、新規取引の金融機関は、事前相談の先になりますか？

A. メイン行又は準メイン行であるかどうかは、形式的な定義はなく、実情に応じて判断されます。

また、新規取引の金融機関については、決済口座の有無や今後の取引の可能性などを勘案し、相談先とすることができます。

#### 4. 支払申請

##### Q 4 - 1 【申請者負担額の支払方法】

申請者から認定経営革新等支援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. 支払方法は「振込」のみとします（インターネットによる振込を含む）。

「口座振替」等他の支払方法は認められません。目的を明示することが出来ないためです。

##### Q 4 - 2 【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」と一致していることが必要です。

##### Q 4 - 3 【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（伴走支援を除く）が見積書の金額を下回った場合、利用申請時の見積書の金額の総額の枠内であれば、当初の見積書の金額を超えて行った伴走支援費用は、費用負担の対象となりますか？

③計画策定費用と伴走支援費用のモデルケースを教えてください。

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」のとおり、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費用負担の対象となる計画策定支援費用の総額において、伴走支援費用とそれ以外の費用の区分をしていることから、当初の見積書の金額を超えて行った伴走支援費用は補助の対象となりません。

③モデルケースとしては、総額 37.5 万円（補助金額 25 万円）、うち計画策定費用 22.5 万円（補助金額 15 万円）及び伴走支援費用 15 万円（補助金額 10 万円）を想定しています。

ただし、伴走支援費用は伴走支援（期末）に 7.5 万円（補助金 5 万円）及び伴走支援（期中）に 7.5 万円（補助金 5 万円）を想定しています。

#### Q 4 - 4 【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. 申請者と認定経営革新等支援機関の連名（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。中小企業活性化協議会へ提出してください。報告書の作成例を示します。

< 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

〇〇商工会議所  
〇〇中小企業活性化協議会

申請者名 〇〇株式会社  
代表取締役 〇〇 〇〇 ⑩

認定経営革新等支援機関 △△税理士法人  
氏名 △△ △△ ⑩

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】**

○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。

**Q 4 - 5 【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. 計画策定費用と伴走支援費用を合算した一括での前払いは不可とします。各費用ごとの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 4 - 6 【振込金額が源泉所得税控除後の金額の場合】**

申請者から源泉所得税控除後の額の支払いを受けた場合、申請者が負担すべき額と実際の振込み額が異なりますが、どうすればよいですか？

A. 「申請者の費用負担額」は源泉所得税控除前の総額になりますので、費用負担額の支払いを示す証憑類（振込受付書、払込取扱票等）の写しに加え、源泉所得税額及び源泉所得税控除前の総額が確認できる申請者あての請求書の写し等を添付してください。

**Q 4 - 7 【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 | 業務を実施した認定経営革新等支援機関名  |
| 氏名           | 業務に従事した者の氏名  |
| 属性           | 認定経営革新等支援機関の属性を記入し、括弧内に従事者の属性を記入する。<br>例：税理士（事務員）／民間コンサルティング会社（社員）<br><b>【認定経営革新等支援機関の属性】</b><br>弁護士、弁護士法人、公認会計士、監査法人、中小企業診断士、<br>税理士、税理士法人、民間コンサルティング会社、金融機関、その他<br><b>【従事者の属性】</b><br>事務員、社員、その他 |
| 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30分単位とする（30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。 |

#### Q4-8 【支払の対象となる認定経営革新等支援機関の範囲】

中小企業等経営強化法による認定申請時に「実施体制」として記載された者以外の認定経営革新等支援機関の所属者が行った業務に係る費用は、支払対象となりますか？

また、個人として認定を受けている認定経営革新等支援機関の場合、そのアシスタントが行った業務に係る費用は、支払対象となりますか？

A. 支払対象となるか否かは、業務の担当者が誰であるかという観点ではなく、認定経営革新等支援機関名で行っている業務であるか否かにより判断されます。

したがって、認定経営革新等支援機関の所属員やアシスタントが認定経営革新等支援機関名で行った業務に係る費用であれば、支払対象となります。

#### Q4-9 【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、認定経営革新等支援機関は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。

#### Q4-10 【支払申請時の面談実施の有無】

支払申請時に協議会の認定経営革新等支援機関に対する面談はありますか？

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

### 5. 伴走支援（モニタリング）

#### Q5-1 【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（期末、期中）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。伴走支援（期末）では、計画策定後1年を経過した最初の決算時の結果を、事業者が金融機関に報告する準備等を行います。

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金融機関に報告することが望ましいです。

早期経営改善計画策定支援の伴走支援における着眼点

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

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

#### 1. 進捗確認

数値計画と実績の差異状況を確認。

#### 2. 取組状況の確認

計画で実施することとした各改善策（アクションプラン）について、それぞれの取組状況を確認。

#### 3. 対応策の検討と、事業者へのアドバイス

数値計画と実績に差異がある場合、又は、改善策（アクションプラン）が予定通り実施されていない場合には、その原因を分析し、必要に応じて、対応策を検討し、事業者に改善に向けたアドバイスを実施。

#### 4. 報告支援

数値計画の進捗状況、改善策の実施状況等を整理して報告書を作成し、金融機関等に報告するとともに、（協議会）に所定の書式で報告。

#### Q 5 - 2 【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、協議会へ報告書の提出は必要ですか？

A. 計画策定支援費用支払申請時に提出した伴走支援実施予定に基づき、各実施報告日までに、伴走支援実施報告書、伴走支援レポート（写し）及び伴走支援における着眼点実施確認表を協議会に提出する必要があります。

また、伴走支援の実施状況は公表されます。

#### Q 5 - 3 【伴走支援（モニタリング）実施に係る起算日】

伴走支援（モニタリング）における「計画策定後1年を経過した最初の決算時」について、「計画策定後」とは、いつを起算日とするのですか？

A. 金融機関に早期経営改善計画書を提出した日（金融機関の受取書等の日付）を起算日とします。

#### Q 5 - 4 【伴走支援費用支払申請の有効期限】

伴走支援費用の支払申請に有効期限はありますか？

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

## 6. 経営者保証の解除支援

Q 6 - 1 【対象となる計画】

どのような早期経営改善計画が対象ですか？

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

Q 6 - 2 【金融機関交渉の内容について】

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

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

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

Q 6 - 3 【支払対象者及び上限金額について】

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

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

Q 6 - 4 【解除できない場合の取扱い】

経営者保証の解除は、全部又は一部の金融機関の合意が得られない場合が想定されますが、その場合、早期経営改善計画策定支援事業の支援は受けられませんか？

A. 経営者保証の解除の合意が得られない場合も、金融機関交渉にかかる①事業者の負担、②交渉業務の実績（業務日報）、③交渉事実を証明文書（金融機関からの文書）を中小企業活性化協議会へ示すことで、2/3 以内（上限金額 10 万円）の支援を受けられます。

Q 6 - 5 【過年度に本事業を策定した案件】

過年度に早期経営改善計画策定支援を利用し完了等した案件について、経営者保証解除支援のみを行うことはできますか？

A. 利用できません。

**Q 6 - 6 【金融機関交渉費用の支払申請手続について】**

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

A. 伴走支援費用支払申請と同時に申請をしてください。

**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ありません。随時の受付となっています。

ただし、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. 各都道府県の中小企業活性化協議会の相談・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。