

早期経営改善計画策定支援事業(ポストコロ事業)

令和5年度 申請説明資料

1. ポストコロ事業の面接について	P.1
2. ポストコロ事業の申請フロー	P.2
3. 事業計画書のサンプル	P.3
4. 「収益力改善支援に関する実務指針」の概要	P.7
5. <計画策定支援>実務指針に基づく実施確認表	P.8
6. <伴走支援>実務指針に基づく実施確認表	P.9
7. 伴走支援報告書（早期経営改善計画策定支援）	P.10
8. ローカルベンチマーク（ロカベン）シート	P.12
9. ガバナンス体制の整備に関するチェックシート	P.13

静岡県中小企業活性化協議会（経営改善支援）

電話 054-275-1880

代表アドレス kaizenshien@shizuoka-cci.or.jp

ポストコロナ事業の面接について

早期経営改善計画策定支援事業（ポストコロナ事業）では、申請者及び認定経営革新等認定支援機関に対し「利用の意思、金額の確認」と「収益力改善支援に関する実務指針」を説明します。（平成4年度受付分では、「計画策定の着眼点」「伴走支援の着眼点」を説明します。）

下記の通り、事業者及び認定経営革新等支援機関と面接を実施します。

記

1. **利用申請時と計画策定費用支払申請時の2回、WEB面接（TEAMSを使用）を実施します。**

いずれも、面接時間は30分程度です。

面接出席者は、事業者は代表者本人。認定経営革新等支援機関は、支援機関の担当者可。無償で参加する認定経営革新等支援機関（例えば金融機関等）の出席は任意です。

WEB面接ですので、事業者と認定経営革新等支援機関は同時参加であれば、異なる場所からの参加も可能です。

2. **利用申請時、支払申請時のいずれも、本申請書類を協議会に提出後、「WEB面接予約申込書」**

（HPに添付）を電子メールしてください。協議会から招待メールを送ります。

なお、WEB環境が整わない等の場合は、協議会にご相談ください。

お問い合わせ先

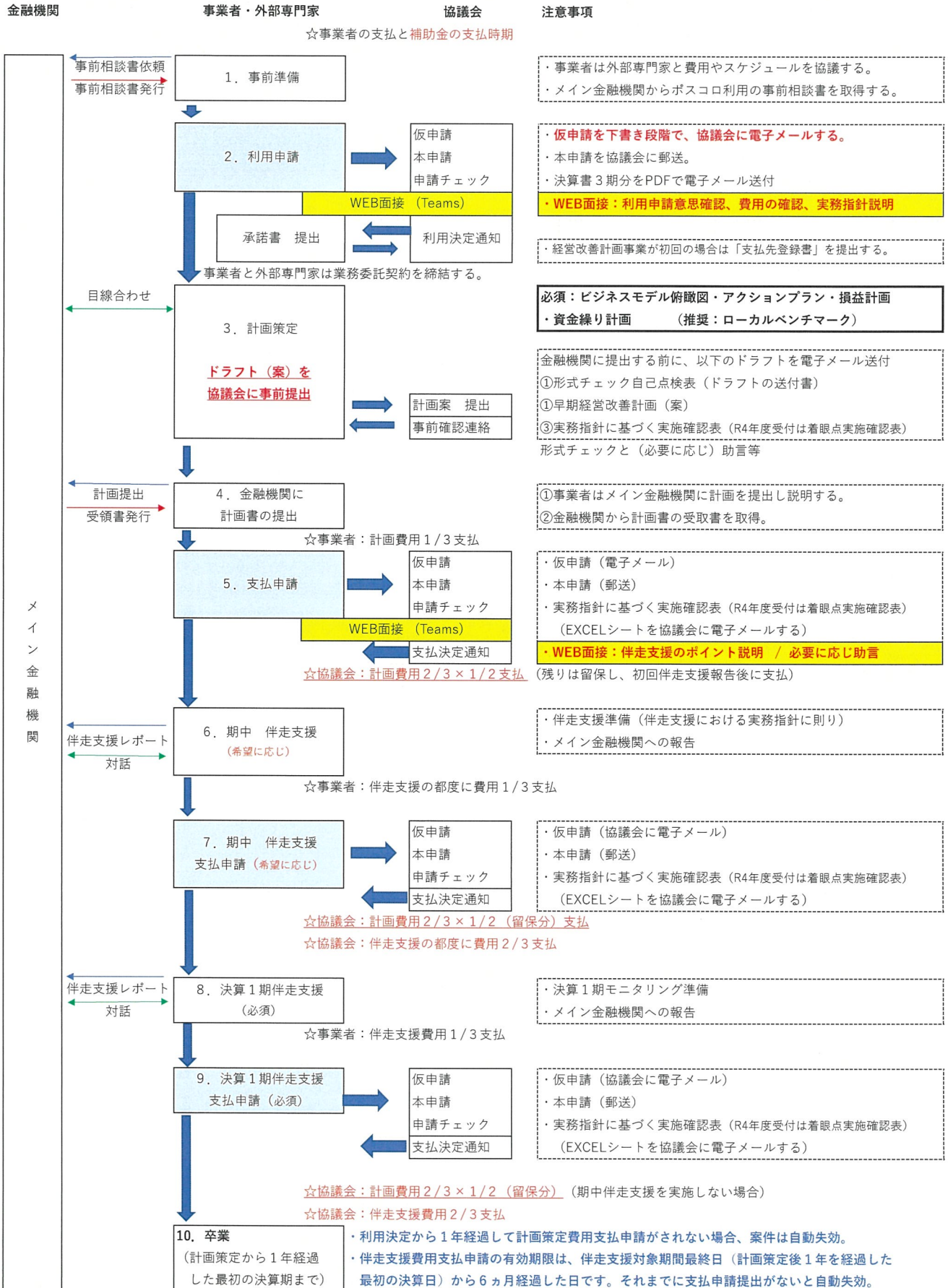
静岡県中小企業活性化協議会（経営改善支援担当）

電話 054-275-1880

2023.4.1

【利用申請から卒業まで】 R5年度
 早期経営改善計画（ポスコロ）の申請フロー

申請書式や記入例は、HP 「静岡県中小企業活性化協議会（経営改善支援）」からダウンロードして下さい。



* 令和4年4月1日以前に利用決定した案件は、旧手続きのフローとなるため、3.ドラフト案の提出や5.支払申請時のWEB面接は必須ではありません。希望があれば対応します。但し、必要に応じ面接等をお願いする場合があります。

事業計画書

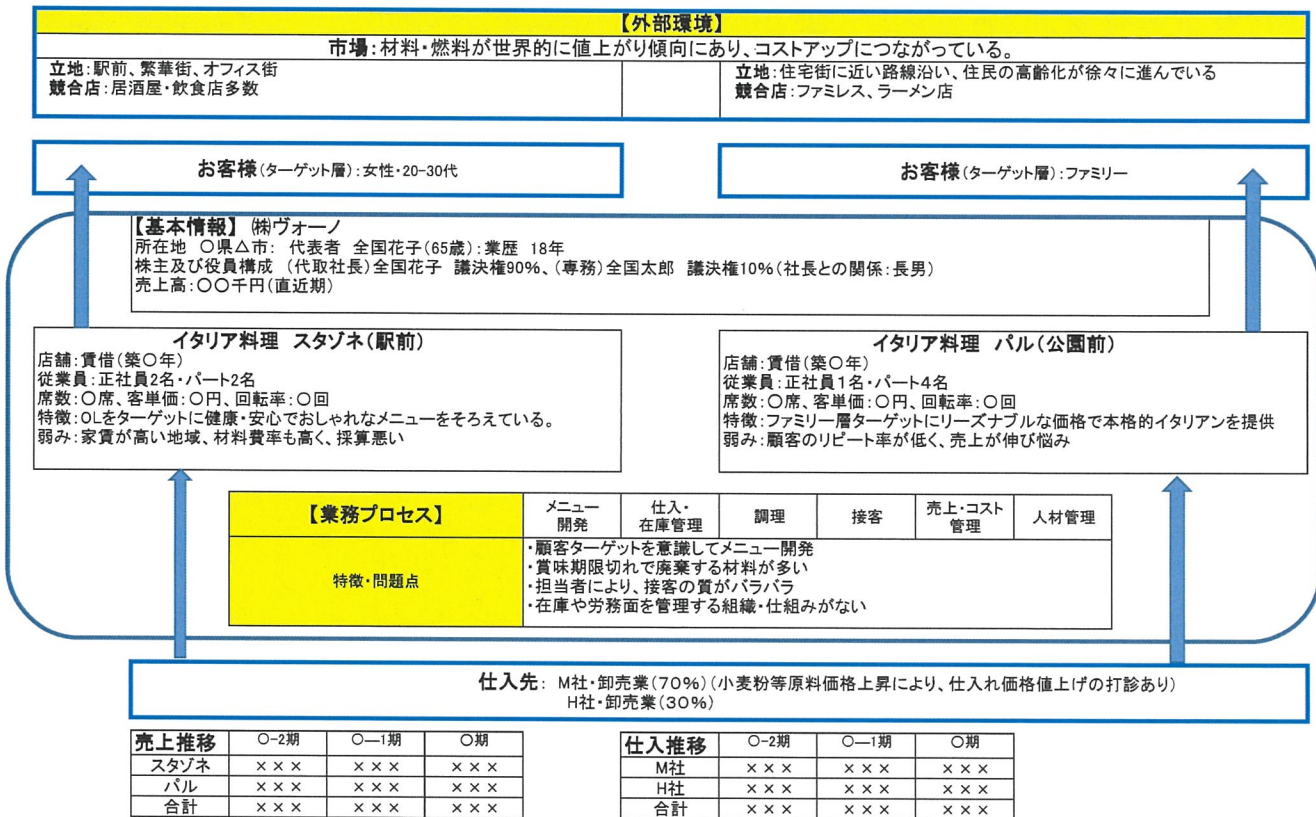
株式会社 ヴォーノ

代表取締役 全国花子

令和〇年〇月〇日

【留意事項】
本早期経営改善計画書の雛形はあくまでもサンプルであり、地域における金融環境、企業の状況に応じて適宜変更されることを想定しています。

《ビジネスモデル俯瞰図》



《アクションプラン》

主な経営課題	
1. 売上収益	<ul style="list-style-type: none"> 顧客のリピート率が低く、売上が伸び悩んでいる。口コミでは接客サービスの評価が低く、オーダーミスも発生している。 周辺競合店が増加しており、売上高の維持・増加のためには差別化を図る必要がある。
2. 原価・販管費	<ul style="list-style-type: none"> 世界的な価格高騰を受け、主要仕入先のM社は〇〇の出荷価格を引き上げることを決定し、材料費率の上昇懸念が高まっている。 在庫・賞味期限の管理が不十分で、食材の廃棄が多い。 メニュー数は多いが、中には注文が少ないが特殊な材料を必要とするものがあり、材料コストを引き上げている。また、従業員により料理の盛り付けに差があり、多めの量を出している場合がある。 従業員のシフト管理や、在庫管理、オーダー会計などを手作業で実施しているため、社員の残業増加につながっている。
3. 経営全般	<ul style="list-style-type: none"> 在庫や労務面の問題点の把握・対応策の検討や、その実施状況を管理する仕組みがない。 従業員ごとに経験年数、スキルに差があり、接客サービス等においても従業員によりばらつきがある。

主要課題に対する アクションプランの具体的な内容		実施時期	主担当	計画0期目	計画1期目以降
1	<ul style="list-style-type: none"> ①IT化・マニュアル作成による接客サービスの向上 ②競合店調査によるポジショニング分析を行い、コンセプト・メニューの差別化を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ①2022年4月開始 ②2022年4月開始 	<ul style="list-style-type: none"> ①専務 ②佐藤店長 	<ul style="list-style-type: none"> ①接客サービスの問題点・改善策を検討 ②競合店と自社の特徴を確認し今後のコンセプトを全社員で共有 	<ul style="list-style-type: none"> ①売上高 +1,400(リピート率+5%) ②売上高 +2,400(来客数+5%)
2	<ul style="list-style-type: none"> ①在庫管理システムの導入、メニューの絞り込みにより廃棄食材を減らす。また、使用材料量の明確化、計量実施により、オーバーポーションをなくす。 ②オーダーシステムの導入等による合理化で残業を削減 	<ul style="list-style-type: none"> ①2023/4～2025/3 ②2024/4～2025/3 	<ul style="list-style-type: none"> ①岸本料理長 ②木村部長 	<ul style="list-style-type: none"> ①メニューの見直し、レシピの作成 ②オーダーシステムを活用した人員配置・業務マニュアル検討 	<ul style="list-style-type: none"> ①メニュー数▲10、廃棄材料▲30%、材料費率▲5% ②残業時間▲30%、労務費▲2,000
3	<ul style="list-style-type: none"> ①接客マニュアルの作成 ②IT化の推進 ③社員研修の実施 ④改善状況管理のためのモニタリング会議設置 	<ul style="list-style-type: none"> ①2022/4～2025/3 ②2022/4～2023/3 ③2022/4～2023/3 ④2022/4～ 	<ul style="list-style-type: none"> ①専務 ②木村部長 ③専務 ④社長 	<ul style="list-style-type: none"> ①マニュアル作成 ②在庫管理システム、オーダーシステム導入 ③研修カリキュラム作成 ④毎月会議で進捗確認 	<ul style="list-style-type: none"> ①マニュアルの周知・実行 ②システム開始 ③社員研修の実施 ④毎月会議で進捗確認

「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

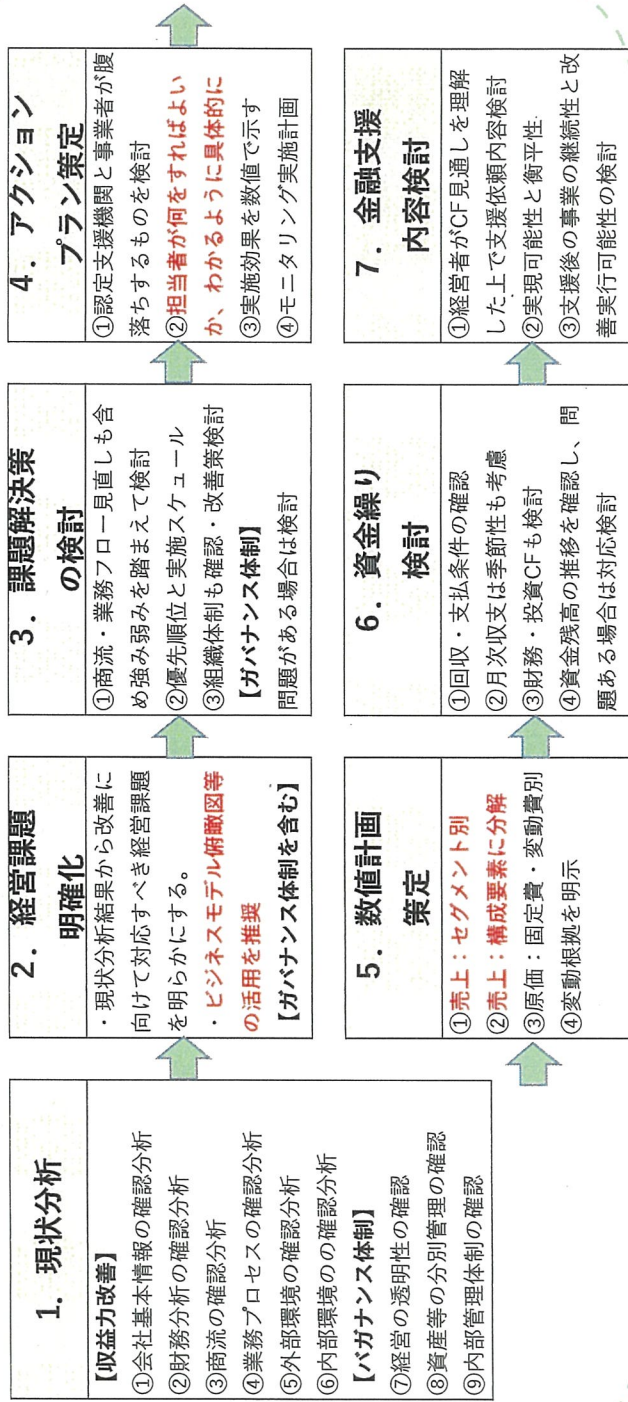
伴走支援の実務と着眼点

- 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

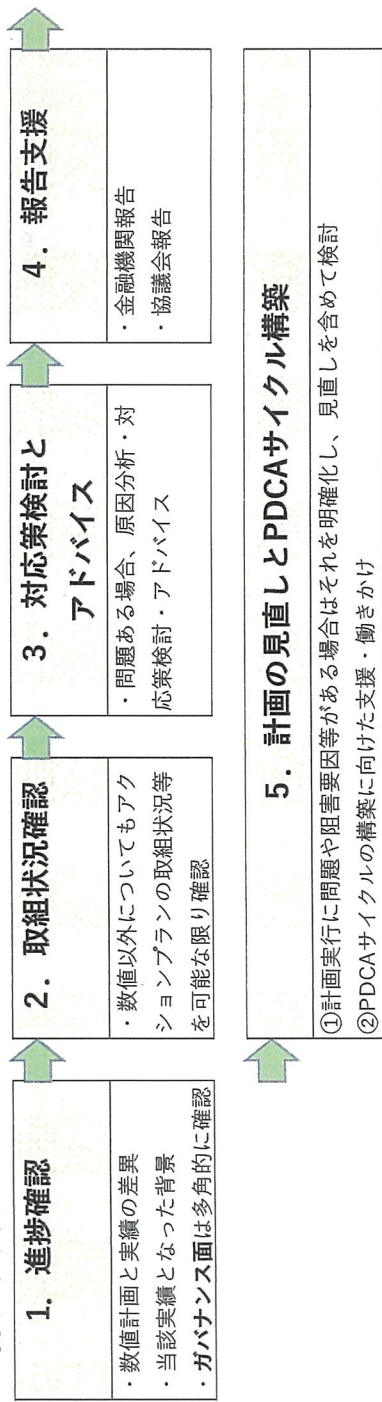
経営者自らが経営課題や事業環境の変化を見極め、柔軟に対応・挑戦（自走）できることを期待

《計画策定支援に当たっての着眼点》

(詳細は「収益力改善支援に関する実務指針」参照)



《伴走支援に当たっての着眼点》



《計画策定支援》実務指針に基づく実施確認表

【注意点】
 本事業において、申請者・認定経営革新等支援機関は、中小企業活性化協議会からの助言（着眼点の実施状況や内容等）に対しては、真摯な対応が求められます。
 ※業務指針に著しく逸脱した場合や重要事項に違反した場合は、中小企業活性化協議会が費用負担した金額の返還等を求める場合があります

【申請者】

【案件No】

【代表認定支援機関】

提出日

着眼点	着眼点の実施 (※1) 経営者等との共有	× 実施しなかった	× の場合はその理由をご記入ください	(※2) 計画書 該当ページ
収益力改善支援 ①会社基本情報確認と分析 ②財務分析 ③商流の確認と分析 ④業務プロセス確認と分析 ⑤外部環境の確認と分析 ⑥内部環境の確認と分析 ガバナンス体制の整備支援 ※確認は必要、問題がある場合は、計画書(アクションプラン等)に盛り込むことが推奨される(事業者の現況を勘案し、必要に応じて計画書に盛り込み) ⑦経営の透明性の確認 ⑧資産等の分別管理の確認 ⑨内部管理体制の確認	株主構成や役員構成、経営者年齢や経営理念といった基本情報等を確認、整理 過去の損益・経営管理指標等の変動状況と要因の確認 仕入～販売までの商品・サービス等の流れ等を整理(適正価格の設定状況も確認) 業務フローや各工程の作業内容等を整理、付加価値・競争力の源泉を確認 業界や市場の動向等の外部環境を分析、ビジネスチャンスやリスク・課題等を整理 改善に必要な体制が整っているかを分析(従業員の定着率、人材育成、リスク管理等) ガバナンス体制の整備支援 ※確認は必要、問題がある場合は、計画書(アクションプラン等)に盛り込むことが推奨される(事業者の現況を勘案し、必要に応じて計画書に盛り込み) 決算関連資料の種類や作成頻度を確認、決算関連情報の報告頻度・報告先・報告内容等を確認 事業者と経営者との間の、資産所有等の区分・分離状況や資金のやり取りの内容を確認 組織管理体制、事業計画等の有無、従業員との共有状況、社内会議の実施状況等を確認			
経営課題の明確化 現状分析を踏まえ、問題点の除去、収益力改善等に向けて対応すべき経営課題を明確化(ガバナンス体制を含む) (※1経営者自身が納得した取組を自らの意思で行うことが重要、支援機関は、経営者が思い描く(あるべき姿)「将来像」にも配慮した助言付けが重要)				
収益力改善支援 ①商流や業務フローの見直しを含め、外部環境や事業者の持つ強み・弱み等を踏まえた解決策を検討 ②より効果的に進められるよう、取り組むべき優先順位及び実施スケジュール、資源の配分等を検討 ③担当者及び管理責任者の明確化、組織体制(キーパーソン、指揮命令系統等)の確認と見直しの検討 ガバナンス体制の整備支援 ※取組分析⑦⑧⑨で問題がある場合は、必要に応じて実施(経営者保証解除)に取り組み場合は必須 ④経営の透明性や資産等の分別管理の状況を整理するなど経営の見える化を含めた解決策を検討				
アクションプラン策定 ①経営者と担当者が「陥落しずるもの」を検討(必要に応じて現場担当者の意見を踏まえる) ②主担当、内容、方法、スケジュールについて、具体的な実行可能な取組を確認し、取組状況が確認可能な目標水準等を設定 ③各取組の実施で、どれだけ収益等の改善に繋がるかを数値化、目的の明確化を通じて経営者・担当者の動機付け ④計画策定後の取組状況等に基づいたPDCAを行動変化を促すため、モニタリング実施スケジュールを策定 ①売上高は、適切なセグメント別(店舗別等)に過去の実績推移や変動要因も踏まえて、アクションプランの効果を数値化 ②売上高は金額ベースだけでなく、単価と数量など構成要素に分解して、実績推移の確認と、今後の見直し等を検討 ③原価・費用は、変動比率や金額の実績推移及び変動原因並びに今後の見直しを確認して、実績推移の確認と、今後の見直し等を検討 ④計画年度ごとに大きな変動がある場合は、その具体的な根拠を明示 ①売掛金回収条件・買掛金支払条件を確認 ②売上の受注予定、季節性等を勘案して月次売上・仕入・外注金額を検討 ③税金や社会保険料の支払、借入金の返済予定、設備投資・修繕実施予定等を確認 ④上記検討結果等を踏まえて月次の資金収支を計算し、過不足がある場合は対応策検討				
数値計画策定 ①前提として、財務・経営状況(収支等)、キャッシュフロー及び金融支援が必要ない理由について、経営者の理解を醸成 ②借入金返済計画の実現可能性と、各金融機関の粘着性について留意の上、金融機関とできるだけの情報を共有				
金融支援内容の検討 (追加項目)				

※1 経営者その他、計画実行に必要なキーパーソン等については、計画内容を共有
 ※2 着眼点で検討した事項が計画書に記載されている場合は該当するページを記載

【協議会コメント】

内容確認
面談

8

《伴走支援》実務指針に基づく実施確認表

【申請者】 [案件No]

提出日

【代表認定支援機関】

【注意点】
 本事業において、申請者・認定経営革新等支援機関は、中小企業活性化協議会からの助言（着眼点の実施状況や内容等）に対しては、真摯な対応が求められます。
 ※実務指針に著しく逸脱した場合や重要事項に違反した場合等は、中小企業活性化協議会が費用負担した金額の返還等を求める場合があります

○実施した × 実施しなかった

【申請者】	【案件No】	着眼点	着眼点の実施 (※1) 経営者等との共有	× の場合はその理由をご記入ください	(※2) 伴走支援レポート 該当ページ
進捗確認		①数値計画と実績の差異状況を定量的に確認(増減幅だけでなく、営業利益率等の指標を活用して経営状況の変化を確認) ②当該実績となった背景や要因等、定性的な情報も含めて整理(数値計画の達成可否にかかわらず実施) ③ガバナンス体制の整備では、経営者への達成状況の確認の他、中小企業活性化協議会との意見交換等、多角的な確認を実施			
取組状況の確認		数値以外の変化についても可能な限り把握、また、必要に応じて、キーパーソン等へのヒアリングを実施			
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又は改善策が予定通りでない場合は、原因を分析の上、対応策を検討し、改善に向けたアドバイスを実施 (注)経営者の意見だけでなく、キーパーソン等も交えて幅広く意見交換を行うことが重要			
報告支援		経営者及び専門支援機関は、数値計画、改善策の実施状況等を整理し、金融機関等のステークホルダーに報告			
計画の見直しとPDCAサイクルの構築		①計画期間中であっても、問題点や取組の阻害要因等がある場合は、その明確化とアクションプランの見直しを実施 ②経営者に対するPDCAサイクルの構築に向けた働きかけの実施 (注)PDCAサイクルを回すことを目的とせず、経営者自身が柔軟な視点で、冷静かつ迅速に課題に取り組みめるよう後押しすることも重要			
(追加項目)					

※1 経営者その他、計画実行に必要なキーパーソン等については、進捗状況等を共有
 ※2 着眼点で検討した事項が伴走支援レポートに記載されている場合は該当するページを記載

【協議会欄】 内容確認 面談	【協議会コメント】
----------------------	-----------

伴走支援報告書(早期経営改善計画策定支援)

別紙③-1

○事業者(申請者)の概要

事業者(申請者)又は外部専門家は、早期経営改善計画書に記載した事業者(申請者)の概要を記載する。

記入例

事業者名	株式会社ヴォーノ 代表取締役 計画 太郎					
連絡先	03-××××-××××	住所	××県△△市●●			
業種	飲食業	設立年月日	S52.9.1	年商	30 百万円	
事業内容	イタリア料理店	代表者	●●	年齢	60 歳	
資本金	1百万円	従業員数 (うちパート人員数)	6名(3名)	主要金融機関	A銀行	
事業内容・沿革	昭和52年9月 ××県△△市にて創業 平成23年12月 ××県△△市に新店舗設立					
金融機関	①A銀行	②B銀行	③C信金	④	⑤	⑥
株主構成	名前	株数	関係	役員構成	名前	役職
	●●	1,000	社長		●●	代表取締役
	●●	500	長女		●●	取締役
	●●	300	長男		●●	取締役
	計	1,800				

○経営改善計画での具体的施策(アクションプラン)

事業者(申請者)又は外部専門家は、経営改善計画書に記載した「アクションプラン」を記載する。

早期経営改善計画から転写してください。

アクションプランの内容

事業者の課題	実施時期	経営改善計画の具体的施策の内容	計画0年目	計画1年目
			2023年3月期	2024年3月期
1 ・顧客のリピート率が低く、売上が伸び悩んでいる。口コミでは接客サービスの評価が低く、オーダーミスも発生している。 ・周辺競合店が増加しており、売上高の維持・増加のためには差別化を図る必要がある。	①2022年4月開始 ②2022年4月開始	①IT化・マニュアル作成による接客サービスの向上 ②競合店調査によるポジショニング分析を行い、コンセプト・メニューの差別化を図る	—	①売上高 +1,400 (リピート率+5%) ②売上高 +2,400 (来客数+5%)
2 ・世界的な価格高騰を受け、主要仕入先のM社は〇〇の出荷価格を引き上げると決定し、材料費率の上昇懸念が高まっている。 ・在庫・賞味期限の管理が不十分で、食材の廃棄が多い。 ・メニュー数が多いが、中には注文が少ない特殊な材料を必要とするものがあり、材料コストを引き上げている。また、従業員により料理の盛り付けに差があり、多めの量を出している場合がある。 ・従業員のシフト管理や、在庫管理、オーダー会計などを手作業で実施しているため、社員の残業増加につながっている。	①2023/4~2025/3 ②2024/4~2025/3	①在庫管理システムの導入、メニューの絞り込みにより廃棄食材を減らす。また、使用材料量の明確化、計量実施により、オーバースポーションをなくす。 ②オーダーシステムの導入等による合理化で残業を削減	—	①メニュー数▲10、廃棄材料▲30%、材料費率▲5% ②残業時間▲30%、労務費▲2,000
3 ・在庫管理、シフト管理、オーダー管理など手作業で行っているため、ミス・ロス発生や、従業員の残業増加につながっている。 ・従業員ごとに経験年数、スキルに差があり、接客サービス等においても従業員によりばらつきがある。	①2022/4~2025/3 ②2022/4~2023/3 ③2022/4~2023/3 ④2022/4~	①接客マニュアルの作成 ②IT化の推進 ③社員研修の実施 ④改善状況管理のためのモニタリング会議開催	①マニュアル作成 ②在庫管理システム、オーダーシステム導入 ③研修カリキュラム作成 ④毎月会議で進捗確認	①マニュアルの周知・実行 ②システム開始 ③社員研修の実施 ④毎月会議で進捗確認

○伴走支援実施時の具体的施策の進捗状況

事業者(申請者)及び認定経営革新等支援機関は伴走支援実施時に、早期経営改善計画に記載した具体的施策の実

モニタリングを実際に実施した日を記載するとともに、何月何日時点の数値を元にモニタリング

伴走支援	予定日: 2023年5月15日	開催日: 2023年5月15日 (2023年3月31日時点の数値をもとにモニタリング実施)
事業者(申請者)記載欄	アクションプランの進捗状況	IT化・マニュアル作成による接客サービスの向上を図り、社員研修の実施やモニタリング会議を実施した。
認定経営革新等支援機関記載欄	アクションプランの進捗状況	売上はほぼ計画通りに推移しているものの、リピート率の向上は未達。接客サービスについて、更に見直せる余地が無いか検討している。
	計画推進に向けた指導内容	マニュアルの実行については×××といった指導を行った。また社員研修に関して□□□といった指導を行った。
	今後の課題と考慮事項	マニュアルの周知はできているものの、実行できていない部分については、会議等を継続して実行することで、さらなる浸透を図る。
	その他	

○伴走支援実施時の資金実績状況

事業者(申請者)及び外部専門家はモニタリング実施時に、資金実績について記載する

(単位:千円)

年月期	前年継続	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	計
売上高		2,200	2,300	3,500	2,400	2,300	2,500	3,000	3,000	2,000	2,000	2,100	2,200	29,500
借入		0	3,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,000
返済		380	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	4,010
借入金残高	20,000	19,620	22,290	21,960	21,630	21,300	20,970	20,640	20,310	19,980	19,650	19,320	18,990	—
現預金残高	900	700	2,800	1,500	1,400	1,100	1,200	1,000	900	800	800	900	1,000	—

○伴走支援実施時の損益計画の実績状況

事業者(申請者)及び外部専門家はモニタリング実施時に、**早期経営改善計画から転写してください。** 状況等について記載す **この欄は自動計算です。** (千円)

損益計画の数値	計画値		実績値又は見込み		計画と実績の乖離値	
	2023年3月期	2024年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2023年3月期	2024年3月期
売上高	50,400	53,000	50,000	52,000	99.2%	98.1%
営業利益	2,000	2,956	0	2,600	—	—
経常利益	1,700	2,656	-600	2,300	-35.3%	86.6%
当期利益	1,600	2,586	-800	2,200	-50.0%	85.1%
簡易CF(当期利益+減価償却費)	2,000	3,186	500	2,700	—	—
金融機関債務残高	20,000	18,000	20,000	18,000	—	—

事務局等記載欄

必要に応じて意見等を記載する。

担当者	記載欄
経営改善支援センター	専門相談員
	センター長
	協議会


ローカルベンチマーク（ロカベン）シート

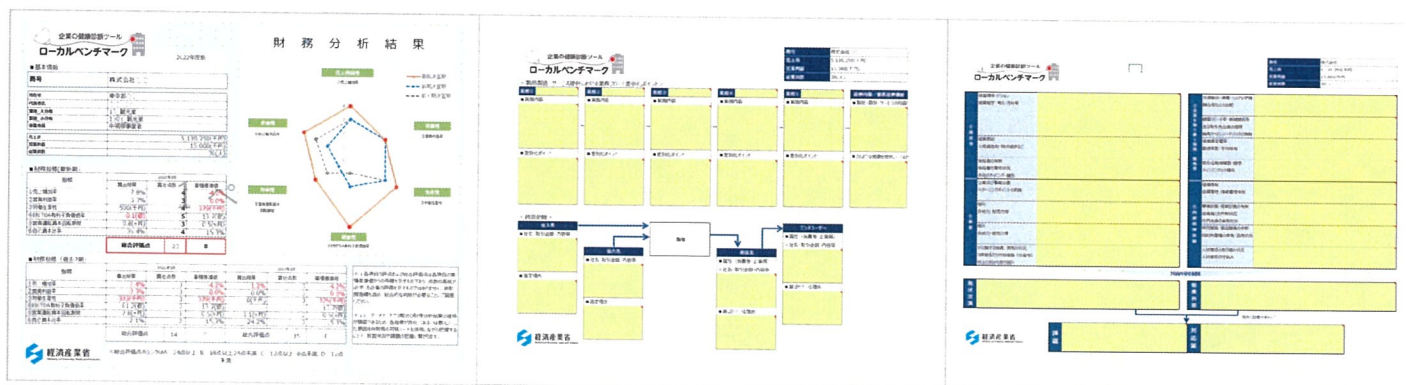
- [ロカベントップ](#)・
 [作成ガイド](#)・
 [取組動画](#)・
 [活用事例](#)・
 [普及・促進に向けて](#)
- [関連施策](#)・
 [リンク](#)

ローカルベンチマーク（ロカベン）シート

個別企業の経営状態を把握するためのローカルベンチマーク・シートです。


※「6つの指標」（財務面）、「商流・業務フロー」、「4つの視点」（非財務面）の3枚組のシートです。


- [ローカルベンチマークシート（2022年度版）](#)（Excel形式：584KB）
 






※各年度版ローカルベンチマークシートの「財務分析結果」のページに、ご利用中のシートが何年度版のものであるかを明記しました。（2023年1月20日）

（参考）過去のローカルベンチマーク（ロカベン）シート

[2022年度版（最新公表版）](#)における2018年度版からの変更点（PDF形式：1,138KB）
 

[ローカルベンチマークシート（2018年度版）](#)（Excel形式：582KB）
 

[ローカルベンチマークシート（2017年度版）](#)（Excel形式：519KB）
 

- [実際の作成事例（有限会社比企オプティクス<製造業・埼玉県秩父市>よりご提供）](#)（PDF形式：640KB）
 
- [財務指標の評価付与方法について](#)（PDF形式：3,011KB）
 

12

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。	
	経営者は役員報酬について、事業者の業況が継続的に悪化し、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。		
事業資産の所有権	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 基盤 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、「徴求する/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。