

2009 autumn

経営革新セミナー

不況を乗り越える資金調達術



平成 21 年 11 月

江塚経営研究所

1. 改革に遅れがある企業は、業績が苦しい！！ そんな会社に銀行は融資をしない

1. 改革する会社、従来のままの会社

(1) ユニクロ vs レナウン

	ユニクロ (ファーストリテーリング)	レナウン
会社の特徴 考え方 事業構造	<ul style="list-style-type: none"> 1984 創業、急成長、製造型小売業、 基本コンセプト ⇒ 商品企画・生産・物流・販売の SPA (アパレル製造小売企業)モデル 	<ul style="list-style-type: none"> 1902 創業、100 年超の老舗名門企業 他律依存、メーカー体質 旧態依然としたビジネスモデル(製造)
ブランド政策	<ul style="list-style-type: none"> 「ユニクロ」ブランド、革新イメージ打ち出し 	<ul style="list-style-type: none"> 古いブランド頼り切り (アーノルド・パーマー、アクアスキュータム、ダーバン、レリアン)
販売方式	<ul style="list-style-type: none"> 直営店、積極展開 	<ul style="list-style-type: none"> 百貨店など小売店依存販売方式
製造方式	<ul style="list-style-type: none"> 中国直営工場、徹底した品質管理 	<ul style="list-style-type: none"> 従来、国内自社工場を優先
マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズ探究のマーケティング活動活発 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズより、生産者事情を優先?
商品	<ul style="list-style-type: none"> 商品企画(マーチャндаイジング) ⇒ 全世界情報の入手(発熱保温肌着「ヒートテック」) 商品 ⇒ 低価格&高品質 	<ul style="list-style-type: none"> 商品 ⇒ ニーズに拠らず高い、普通品質
株価	11,280 円	169 円
売上高	5,252 ⇒ 5,865 億円	1,756 ⇒ 1,560 億円
利益	646 ⇒ 857 億円	△21 ⇒ △76 億円
理念	服を変え、常識を変え、世界を変えていく	「感性創造企業」を目指します



(2) 山崎製パン v s 第一屋製パン

	山崎製パン	第一屋製パン
会社の特徴 考え方 事業構造 ブランド政策 販売方式 マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> • 1948 創業、市川(62 年東証上場) • 62 東京本社、66 大阪進出、以降全国展開 • 飯島家の同族的企業 • 厳しい社内、常に新しさを狙う • 新製品多(超芳醇、W ソフト、ランチパック)、部門が競い合って新製品輩出 <ul style="list-style-type: none"> • 価格改定も積極的、戦略的 • 新事業積極的(FC、コンビニ、企業買収) • 販売エリア、九州、北海道など競争が少ないエリアが多い • 配送トラック、自社配送にこだわる 	<ul style="list-style-type: none"> • 1947 創業、東京(62 年東証上場) • 69 大阪進出、以降 岡山・東北など進出 • 細貝家の同族的企業 • 実直、真面目、しっかりとしたパン作り • キャラクター商品は先駆、最近はない • ポケモンパン以降は積極性少ない、とくに食パンについては「新味」あるものない • 価格改定、実施するも売上ダウン • 新事業、とくに目立つものはない • 販売エリア、関東+関西 ⇒ 競争厳しいエリアだけ • パン製造以外は、アウトソーシング
株価	1,200 円	109 円
売上高	7,732 ⇒ 8,117 億円	478 ⇒ 411 億円
利益	187 ⇒ 216 億円	△14 ⇒ △21 億円
理念	今日到達し得るベストクオリティー、ベストサービスの実践、実行、実証	おいしさに まごころこめて

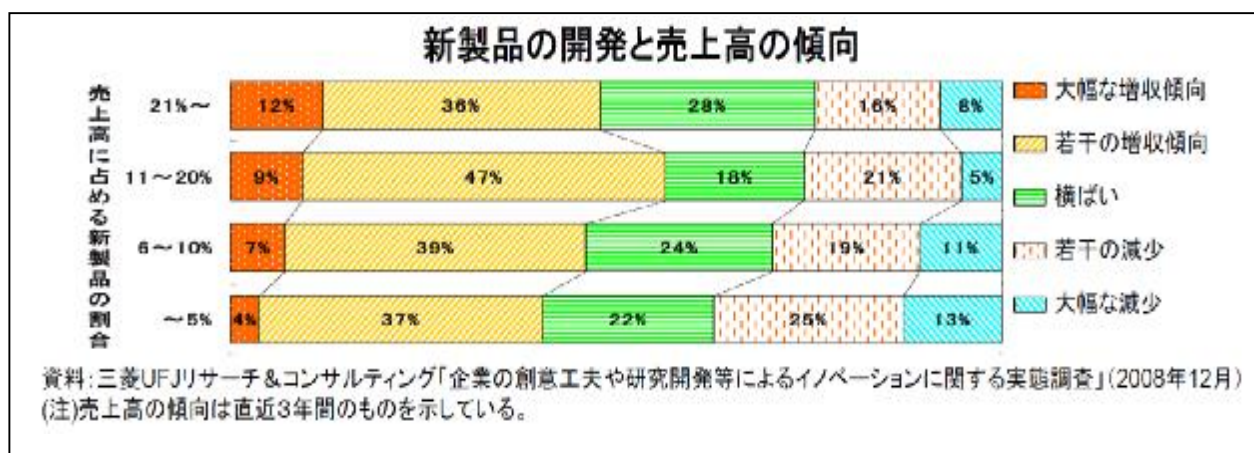


(3) 王将フード v s スカイラーク

	王将フード	スカイラーク FR=ファミレストラン
会社の特徴 考え方 事業構造	<ul style="list-style-type: none"> 1967創業、京都 (93年店頭公開) 75 大阪、78 東京進出し東京集中出店 20 店 96 新独立制度「営業委託方式」開始 05 中国出店、07 国内 500 店舗達成 大東隆行氏(社長)のオーナー企業、大東氏は毎朝 6:30 出社で掃除をし、500 店舗の店長名をすべて覚える 店長への大幅権限委譲による経営を実践 	<ul style="list-style-type: none"> 1962 スーパー創業、保谷「横川 4 兄弟」、70FR 転業(78 店頭公開) 70 FR1 号店、75 セントラルキッチン、78 大阪出店、<80 ジョナサン・83 藍屋・86 バーミヤン>にて業容拡大 92 ガスト化、以降業績低迷(顧客ニーズ無視のコスト削減)、06MBO で上場廃止、08 横川家退陣(ファンド支配に)
ブランド政策	<ul style="list-style-type: none"> ブランド政策は、「餃子の王将」ブランドにほぼ集中、ブランドイメージは確立 	<ul style="list-style-type: none"> 当初ブランド政策順調、中途半端なブランド変更企業イメージ不明瞭化、新業態に遅れ
販売方式	<ul style="list-style-type: none"> 個店処理を最優先する商品戦略 メニューも<統一+個店>の 2 本立て 	<ul style="list-style-type: none"> 企業事情優先の営業戦略 ⇒ セントラルキッチン、全国統一メニュー、中国野菜一括購入、サービスレス、
マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズ、地域に合わせたメニューを個店で開発して独自価格設定 	<ul style="list-style-type: none"> 全国統一サービス、メニュー、価格 顧客ニーズリサーチも「小出しブランド」で不十分
株価	2,715 円 (ご参考 ロイヤル HD 1,012 円)	非上場
売上高	498 ⇒ 550 億円	4,017 ⇒ 3,851 億円
利益	52 ⇒ 62 億円	△38 ⇒ △85 億円
理念	より美味しく、より安く、スピーディーに	価値ある豊かさの創造



(4) こんなにも「差」がでる！！ 新製品のある会社とない会社



2. 怖い！ 「資金繰り倒産」 シルバーオックス (旧内外衣料) 9月倒産

東・大証1部に上場する シルバーオックス(株) (資本金 26 億 3500 万円、大阪市北区堂島浜、従業員 135 名) は、**9月1日**に大阪地裁へ自己破産を申請し、同日破産手続き開始決定を受けた。

当社は、**1948年**(昭和**23年**)**8月**に 内外衣料製品(株) として大阪で設立。**63年**8月大証**2部**へ上場を果たした業歴**61年**を有する老舗の肌着・下着メーカー。**2000年3月**に東証・大証**1部**へ指定替え後、**2001年7月**現商号へ変更した。

「シルバーオックス」の商標で紳士、婦人、子供向け肌着・下着の製造を長年手掛け、全国の有名百貨店や専門店などに販路を構築するなど、同分野では全国的な知名度を獲得。「**SILVER OX**」「良品生活」「ヒップ自慢」といったオリジナルブランドに加え、海外ブランドとの提携商品も展開する一方、ナイトウェアやユニホーム、アウター類にまで取扱い製品を拡大するなど総合アパレルメーカーの性格を強め、ピーク時**2000年3月**期には年売上高約**450億9100万円**を計上していた。

90年以降は、韓国や香港、シンガポールなど海外に関連法人を設立するほか、関東に大規模な商品センターを開設するなどの積極展開を続けたが、その後は新興企業の台頭や低価格製品の流入などの影響で、売上高はジリ貧で推移。

2008年3月期には年売上高が約**171億1600万円**にまで落ち込んだほか、関係会社の株式評価損などで**4期連続**となる約**24億円**の最終赤字におわり、収益の悪化も続いた。

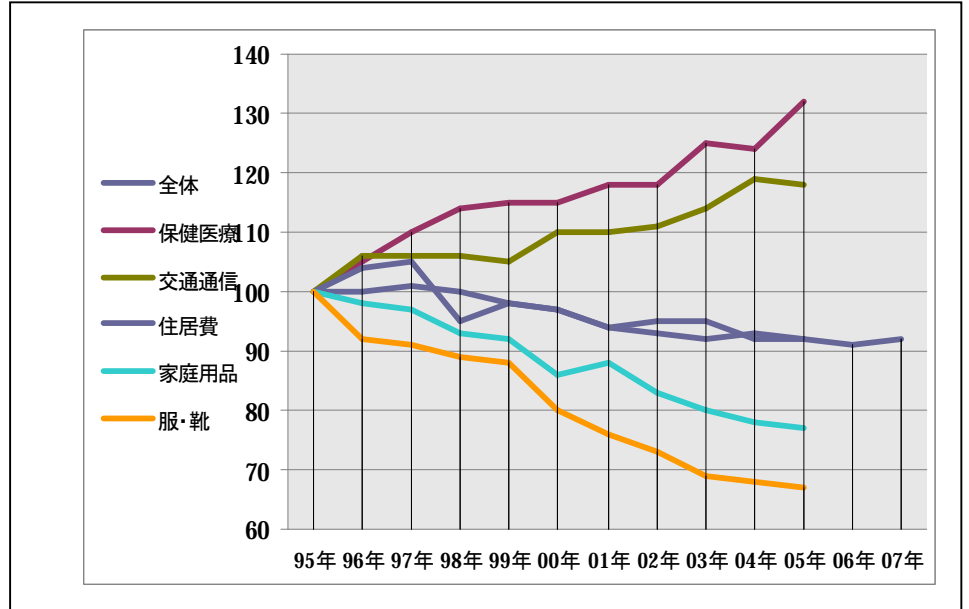
この間、関係会社約**20社**の清算や社有不動産の相次ぐ売却、人員削減や在庫圧縮などの合理化策を進めてきたが、取引先からの信用は徐々に失墜。**2009年3月**期の業績は年売上高約**134億3500万円**に対し、約**8200万円**の当期利益にとどまるなどその後も業況は回復せず、従業員の給与払いにも窮する事態に陥り、**7月15日**に**1回目**の不渡りが発生したことを公表していた。

以降、連結子会社である(株)イン・アウトの売却に加え、物流事業を手がける国内外**4社**の売却交渉について佐川急便(株)を中核としたSGホールディングス(株)と進めてきたが、これら譲渡代金の取得が手元の資金繰りに間に合わないことから、今回の措置を選択した。負債は9月1日現在で約**57億円**。

2. なぜ？ いま 改革が必要なのだろうか

消費支出の推移 <1995を100とした推移>

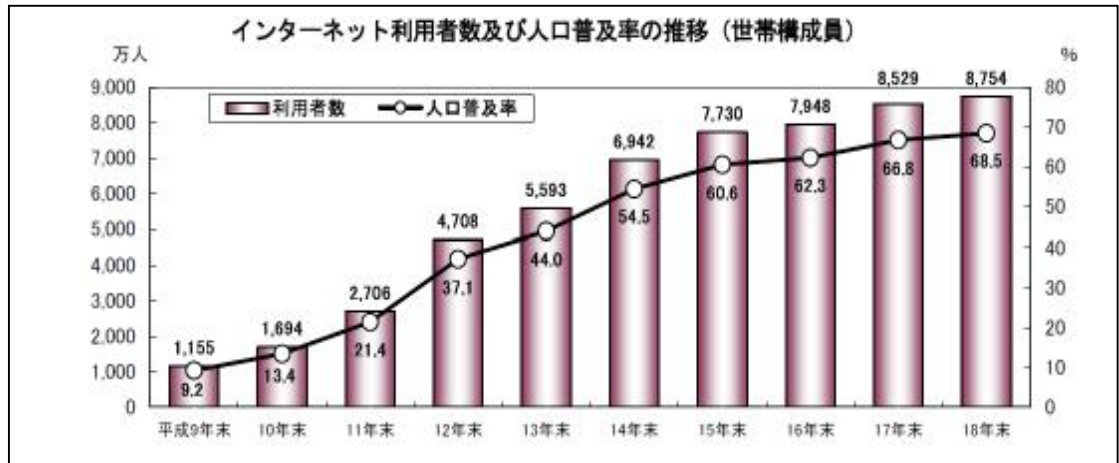
消費者ライフスタイルの大きな変化



情報革命、スピードアップ（商売の形大変化）

インターネット利用者の推移

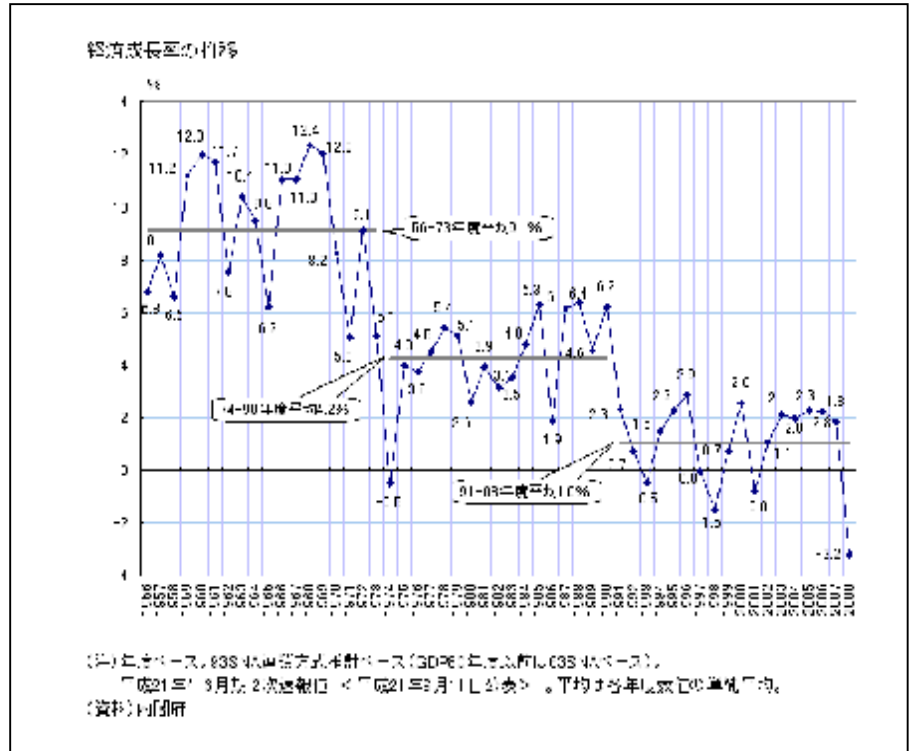
(単位 万人)



我国経済成長率の推移（内閣府）

（対前年比 %）

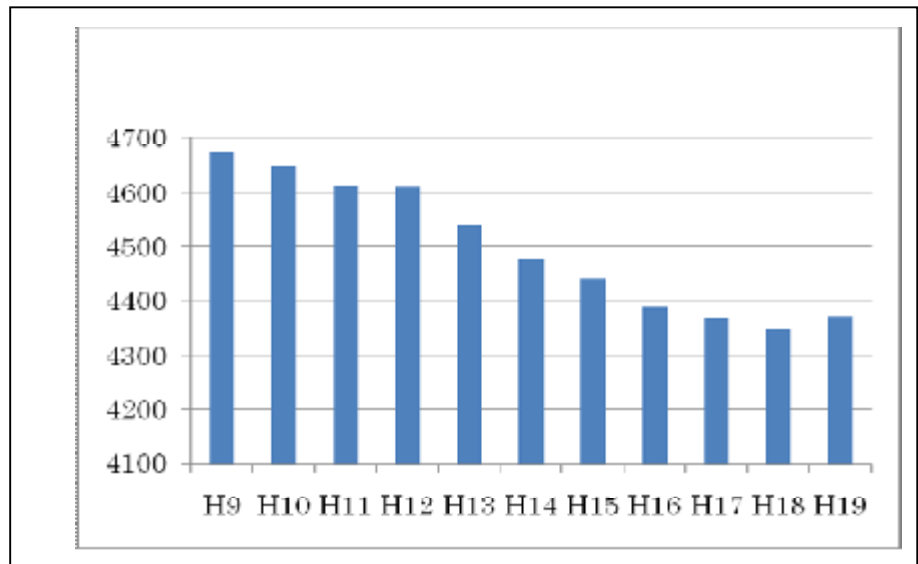
ウ 低成長
マイナス成長



給与所得者 平均給与推移（国税庁）

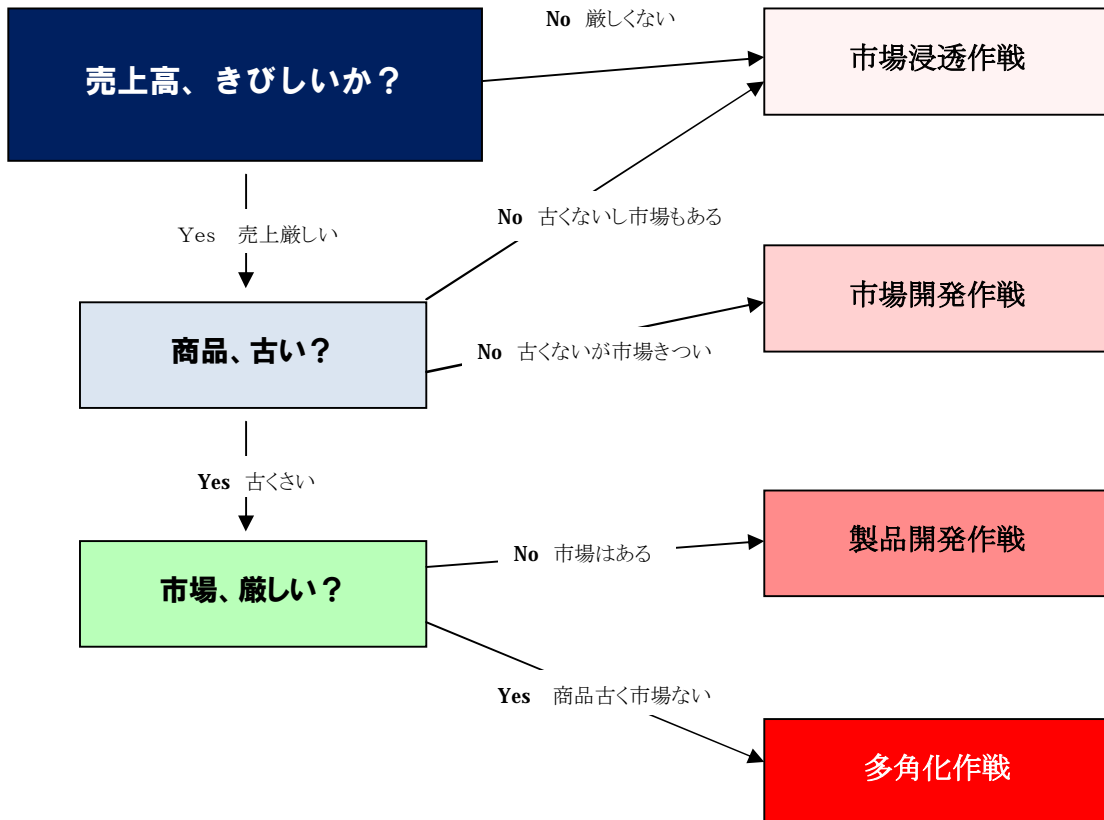
（単位 千円）

ウ 給与所得者の収入減少



3. 企業改革は、こうすれば出来る！

u 企業のポジションごとの「事業改革作戦」



- 市場浸透作戦 ⇒ 今の商品、市場で販売強化
- 市場開発作戦 ⇒ 新規顧客開拓（全国展開、年齢拡大）
- 製品開発作戦 ⇒ 新製品の開発、新サービス提供
- 多角化作戦 ⇒ 商品も顧客（市場）も新規開拓

<その例> 市場浸透作戦

ジャンル	基本	何を 実行するか
製品戦略	より良い商品への改良	「売れる商品」への見直し(マイナー) 商品の品質、信頼性向上 デザイン・パッケージ改善 ネーミング、ブランド追及 アフターサービスなど付帯事項強化
価格戦略	お客様納得する提示価格 改善検討・実施	適正価格かどうかの見直し 競合店、競合他社との比較 類似商品との対比 購買心理の再点検 「見た目」の価格の点検⇒「端数価格」
流通戦略	的確な店舗・販売ルート (既存市場の深耕強化)	現状店舗の再点検、改善 (販売方法多様化検討⇒通販、ネット) 現状の仕入れルート見直し 産地直接仕入れ、生産者ルート 「希少価値」ルートの検討
販促戦略	セールス努力、認知アップ	広告宣伝の方法多様化 地域新聞、市報など第3者パブリシティ キャンペーンなどの積極開催 割引、スタンプカードなどの採用 DMなどによる積極的アプローチ

4. 改革する企業へは、金融機関も優しい！！ これが、資金調達のコツ！

金融機関は、取引先（融資先）をランク分けしている。（これを「企業格付け」という）良い会社と悪い会社に区分けをしている！

この金融機関の「ランク分け」のポイントを理解し、金融機関に会社を「良く知ってもらおう」、そして「改革している」ことを強く「アピール」をすれば、融資先に「優しく」対応してくれる。格付けも上昇する！！

- n ポイント 1. 「中小企業特性」の活用
- n ポイント 2. 「経営者情報」の積極的な開示（リリース）
- n ポイント 3. 「技術力や販売力」などのアピール
- n ポイント 4. 「経営努力」や「後継者の存在」、説明
- n ポイント 5. 「計画書」の提出

1. 「中小企業特性」の活用

POINT 1

中小企業と大企業は異なる扱い

中小企業の財務状況や貸出状況を大企業と同じように評価せず、
中小企業の特性に留意し、柔軟に判断します。

中小企業の特性

赤字になりやすい

景気の影響を受けやすく、
一時的な収益の悪化により赤字になりやすい面がある。

債務超過になりやすい

自己資本が小さいため、
一時的な要因により債務超過に陥りやすい面がある。

財務状況の回復に時間が必要

リストラの余地が小さく、
黒字化や債務超過解消までに時間がかかることが多い。

貸出期間が短い

長期の返済が適当な設備投資の資金等についても契約上は短期の貸出とされ、
返済期間が来ると再度貸出を行うケースが多い。



実情に即した柔軟な判断が必要です！
では、事例を考えてみましょう！



事例 1 水産加工業者A社のケース

- 地域の村おこしの一環として、地域の漁業者、水産業者が共同出資で、「浜辺の市」という地域の水産品を販売する施設を建設した。
- 施設建設に際して、A社は、B信用金庫からの借入金2千万円と自己資金1千万円の計3千万円を出資した。

- ☹️ 台風上陸によって、「浜辺の市」は壊滅的な打撃を受けた。
- ☹️ A社は当該出資について、減損処理（「浜辺の市」への出資の帳簿価格を実態にあわせて減額）したため、当年度の決算状況は、赤字計上を余儀なくされ、債務超過に陥った。
- ☹️ A社自身は台風による影響をほとんど受けておらず、またA社の売上に占める「浜辺の市」の割合は数%に過ぎず、本業は順調に推移している。

評価

- ☹️ A社は赤字、債務超過の状況
- ☹️ 原因は一時的かつ外部的な出資金の減損処理による
- 😊 A社の業況は、変わりなく順調

以上のことから、回復が十分見込めるので、特段の問題のない貸出先と評価されます。

2. 「経営者情報」の積極的な開示

POINT 2

経営者と企業を一体として判断する

社長の資産と企業の資産は別々ではない？

中小企業の特徴

企業と代表者との財産や収入が一体

企業と代表者との財産や収入が一体となっている場合が多いことを踏まえて、経営状態を評価します。

例えば・・・

- 代表者等からの借入金については、これを企業の負債ではなく、自己資本とみなすことができます。
- 代表者等への報酬や家賃の支払等により赤字になっており、借入金の返済資金を代表者等が出している場合もあるので、機械的に返済能力がない企業と判断せず、赤字の原因や返済財源等の実態把握を行います。

代表者等が企業を支援する意思がある場合には、代表者等の預金や不動産等の財産も、企業の返済能力に加えて判断を行います。では、事例を考えてみましょう！



事例
2

家電販売業者B社のケース

- ⚠️ 近隣地区に大型量販店が進出した影響を受け、売上は徐々に減少しピーク時の2/3になっている。
- ⚠️ 2期連続の赤字を計上し前期に債務超過となっている。
- ⚠️ 連続赤字で債務超過にあるため、返済財源は捻出できていない。
- 😊 代表者が定期的に債務者に貸し付けることにより返済しており、遅延も発生していない。
- 😊 最近、同業他社との連携やアフターサービスに力を入れており、その効果から赤字は解消傾向にある。

評価

- 😊 代表者からの借入金をB社の自己資本とみなせば、**債務超過ではない**
 - 😊 債務の返済につき**延滞が発生していない**
- 以上のことから、経営者と一体とみれば**特段の問題のない貸出先**と評価されます。

3. 「技術力や販売力」などのアピール

POINT 3

技術力と販売力

将来性を評価するポイントとしての技術力と販売力を見逃してはいけません。

中小企業の特徴

企業の将来性に期待

技術力や販売力のある企業の将来性に期待し、現段階での決算等の数値のみにとらわれない柔軟な評価を行います。

例えば、このような技術力・販売力を証明する材料があります。

- 特許権、実用新案権等の知的財産権を背景とした新規受注契約の状況や見込み
- 新商品・サービスの開発や販売の状況を踏まえた今後の事業計画書等
- 取扱い商品・サービスの業界内での評判等を示すマスコミ記事等
- 今後の市場規模や業界内シェアの拡大動向等
- 販売先や仕入れ先の状況や評価、同業者との比較に基づく販売条件や仕入条件の優位性
- 企業の技術力、販売力に関する中小企業診断士等の評価

また、金融機関の企業訪問や経営指導等を通じて収集した情報に基づく評価を尊重します。
では、事例を考えてみましょう！



事例
3

タオル製造販売業者C社のケース

- ⚡ 海外からの安価な製品の流入などによる取引先からの納入単価切下げ要請に耐えきれず、このため、売上高は大幅に減少。3期連続赤字を計上し、前々期より債務超過に転落している。
- ⊕ 返済条件の緩和から遅延は発生していない。
- ⚡ C社は、人員削減などによるコストダウンに努めているものの、主力商品の売上減少の影響が大きく、その効果はなかなか現れていない。
- ⊕ 前期末に開発した試作商品が関係者間で好評であったことから、従来の販売ルートに向けて拡販の準備をしている。

評価

- ⚡ 業況は非常に厳しい状況にある
 - ⊕ 新製品による今後の収益改善が期待できる
- 以上のことから、注意は必要だが、**経営破綻に陥る可能性は高い貸出先**と評価されます。

4. 「経営努力」や「後継者の存在」、説明

POINT 4

経営者と経営努力

努力する経営者を高く評価します。

中小企業の特徴

経営者がしっかりしていることが特に重要

経営者がしっかりしている企業の将来性に期待し、現段階での決算等の数字のみにとられない柔軟な評価を行います。

例えば、このような点が重要です。

- 過去の返済状況等の取引実績
- 経営者の経営改善に対する取組み姿勢
- 財務諸表などの質の向上への取組み状況
- ISO等の資格取得状況
- 人材育成への取組み姿勢
- 後継者の存在
- 経営者の資質に関する中小企業診断士等の評価



また、金融機関の企業訪問や経営指導等を通じて収集した情報に基づく評価を尊重します。
では、事例を考えてみましょう！

事例
4

トラック運送業者D社のケース

- 地場企業の製品配送が売上の大部分を占める。
 - 丁寧な仕事ぶりが買われ、一定の売上、利益を確保してきた。
-
- ☹️ 昨年より、代表者の健康状態が思わしくなく、業務に携われる時間が限られたため、ピーク時に比べ大幅な減収・減益となっている。
 - ☹️ 返済は半年前より1～2カ月分滞りがちになっている。事務所・車庫兼自宅の他に
見るべき資産はない。
 - 😊 代表者の業務復帰への意欲は強く、健康状態も回復に向かっている。また、代表者
の長男も後継者として事業に励み、業況改善に努めたいとしている。

評価

- ☹️ 業況が未だ不安定で、返済にも遅延が生じている
 - 😊 代表者の業務復帰への強い意欲がある
 - 😊 長男も当該事業に従事し、後継の意思もある
- 以上のことから、注意は必要だが、**経営破綻に陥る可能性は高くない貸出先**と評価されます。

5. 「計画書」の提出

POINT 5

経営改善に向けた取組みを高く評価



経営改善は、計画すること以上に具体的な実践も重要です。

中小企業の特徴

経営改善計画を大企業のように策定できない

中小企業は、大企業のような大部で精緻な経営改善計画を策定できない場合があります。経営改善計画を策定していない場合や経営改善計画を下回った場合でも、経営改善に向けた取組みが進んでいれば、これを高く評価しています。

具体的には・・・

- 今後の資産の売却予定、役員報酬や経費の削減予定、新製品の開発予定などに関する資料があれば、活用します。
更に、企業の実態を踏まえて金融機関が作成・分析した経営改善のための資料についても、活用します。
- 経営改善計画を下回る場合であっても、計画を下回った要因（外部要因による一時的影響など）や今後の経営改善の見通しを加味して、経営改善計画の達成状況を考慮します。



事例を考えてみましょう！



事例
5

飲食店E社のケース

- E社は、店舗の駐車場が手狭なことなどから近年売上が減少し、債務の返済が難しくなった。このため、F信用金庫に返済条件の緩和（3年間の返済猶予）を申し出た。
- F信用金庫はE社に今後の経営改善計画の提出を求め、E社の代表者は、不採算部門である飲食業からの撤退と仕出弁当への特化による黒字化を折り込んだ経営改善計画を提出した。

- ☹️ 連続して赤字を計上し、債務超過に陥っている。
- ☹️ 前々期の売上は計画の1/2、また利益についても黒字化できず、小額の赤字になっている。
- 😊 前期には、F信用金庫とE社が売上の未達成原因を分析し、その原因の解消に努めた結果、売上・利益ともに、計画比で7割程度の達成状況となっている。

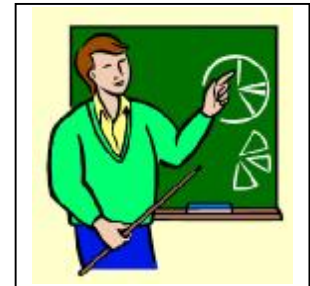
評価

- ☹️ 前々期に作成した経営改善計画の達成は困難であり、更なる返済期間の延長が必要
 - 😊 今後の事業展開は明確で、返済を再開することなど**経営改善への取組みが進行**
- 以上のことから、注意が必要だが、**経営破綻に陥る可能性は高くない貸出先**と評価されます。

5. 国の支援制度を活用する！ その1 補助金

1. 中小企業緊急雇用安定助成金

- 対象企業 中小企業、雇用保険適用事業所
売上高、前年比か直前3カ月平均比 $\Delta 5\%$ 減少
労使協定に基づくものである
- 支給される額 休業手当相当額の5分の4、
教育訓練実施は+6,000円/日
- 支給限度日数 3年間300日（初年度200日まで）
- 助成金対象教育訓練 前から制度がある教育訓練を除く、
通常以外のもの



2. 残業削減雇用維持奨励金（有期契約社員がいる場合）

- 対象企業 中小企業、中小企業以外は中小企業の3分の2
売上高、前年比か直前3カ月平均比 $\Delta 5\%$ 減少
残業時間が比較期間比 2分の1以上かつ5時間以上削減
判定期間末日労働者数が80%以上、かつ解雇していない
- 支給される額 有期契約労働者 年30万円、派遣労働者 年45万円

3. パートタイム均衡待遇推進助成金

- 対象企業 パートタイマーと正社員の共通の評価・資格制度や、短時間正社員制度の導入、パートタイマー能力開発等といった均衡待遇に向けた取組する事業主
- 支給される額 6つのメニューそれぞれ利用可能、40~60万円
(短時間正社員制度の場合、1人目40万円、2人目以降一人15万円で10名まで)

4. 若年者等正規雇用奨励金

⇒ 1年間雇用保険未入者25~40歳、6月後50万円

5. トライアル雇用奨励金

⇒ 一定要件の人を試行採用、月4万円×3か月（施行後）

6. キャリア形成促進助成金

⇒ キャリアアップ研修費用の1/2~4/5を助成（800円）

7. 介護未経験者確保等助成金

⇒ 介護事業者が未経験者採用、50万円（1年後）

8. 中小企業子育て支援助成金

⇒ 育児休暇、短時間勤務制度発足時、1人目100万円

9. 両立支援レベルアップ助成金

⇒ 育児休暇などのバックアップ制度、40万円など

6. 国の支援制度を活用する！ その2 中小企業支援策

1. 経営革新制度
- 2.

ウ 経営革新の定義

「経営革新制度」とは「事業者が、『新事業活動』を行うことで経営の相当程度の向上を図る計画を作成し、都道府県より認定を受けること」。

新事業活動とは、次の4つの新たな取り組みのこと。

- ① 新商品の開発又は生産
- ② 新役務の開発又は提供
- ③ 商品の新たな生産又は販売の方式の導入
- ④ 役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動

経営の相当程度の向上とは、おおむね3～5年で、次の2つの指標が向上すること。

- ① 「付加価値額」又は「一人当たりの付加価値額」の伸び率 **年率3%以上**
- ② 「経常利益」の伸び率が **年率1%以上**

ウ 経営革新計画の承認手順

- (ア) 小規模企業であれば、どのような業種であっても経営革新計画を策定し、数値目標を設定した上で計画承認申請書を作成すれば、承認を受けるための申請を行うことができる。申請先は、通常は企業の本社が所在する都道府県。
- (イ) 各都道府県には専門家派遣などの支援制度あり。無料または一部負担。
- (ウ) 都道府県による経営革新計画の承認の上、申請企業は経営革新計画を実行する。
- (エ) 都道府県は、経営革新計画の開始時から1年目以後2年目以前に、進捗状況の調査（フォローアップ調査）を行い、必要な指導・助言をする。

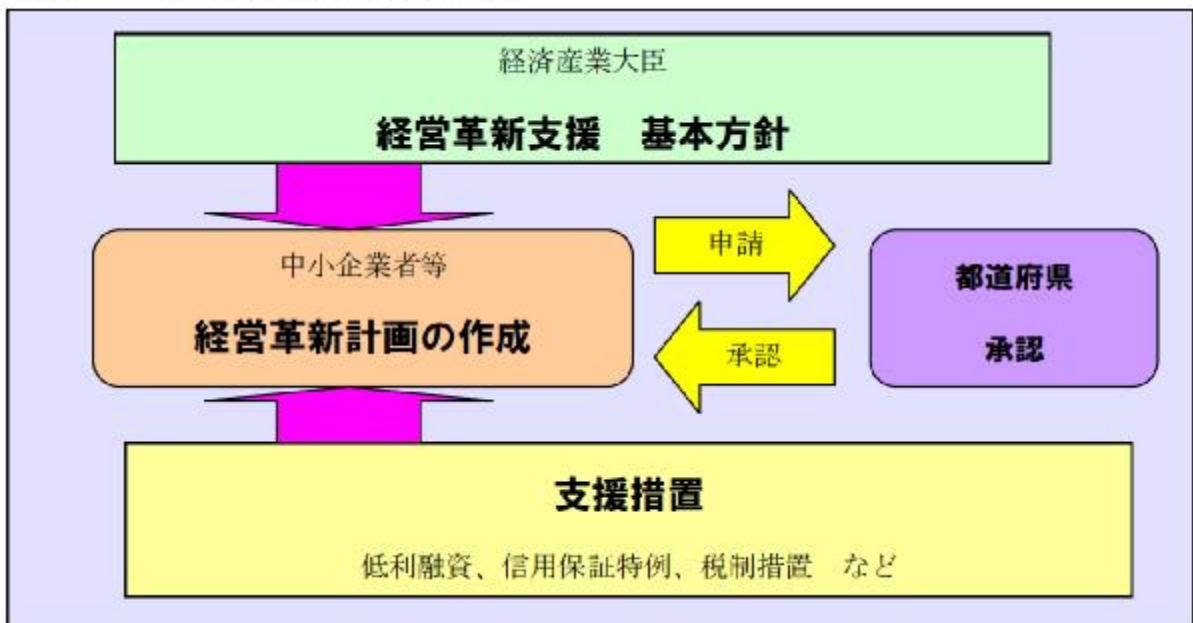
ウ 承認を受けるメリット

承認を受けると金融機関の評価が格段に上がる。また、数々の公的支援ある。

ウ 承認された経営革新計画に対する支援措置

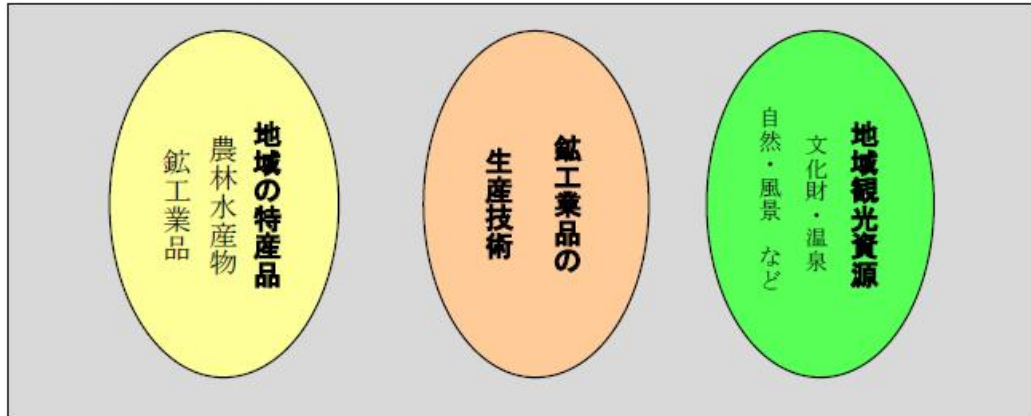
- Ø 税の優遇措置 ⇒ 設備投資減税
- Ø 保証・融資の優遇措置 ⇒ 信用保証の特例、政府系金融機関による低利融資制度、高度化融資制度、小規模企業設備資金貸付制度の特例
- Ø 投資・補助金の支援措置 ⇒ ベンチャーファンドからの投資、中小企業投資育成株式会社からの投資、経営革新関係補助金（都道府県により設けられている場合がある）
- Ø 販路開拓の支援措置 ⇒ 販路開拓コーディネート事業、中小企業総合展
- Ø その他の優遇措置 ⇒ 特許関係料金減免制度

図表 経営革新計画の申請から承認までの流れ

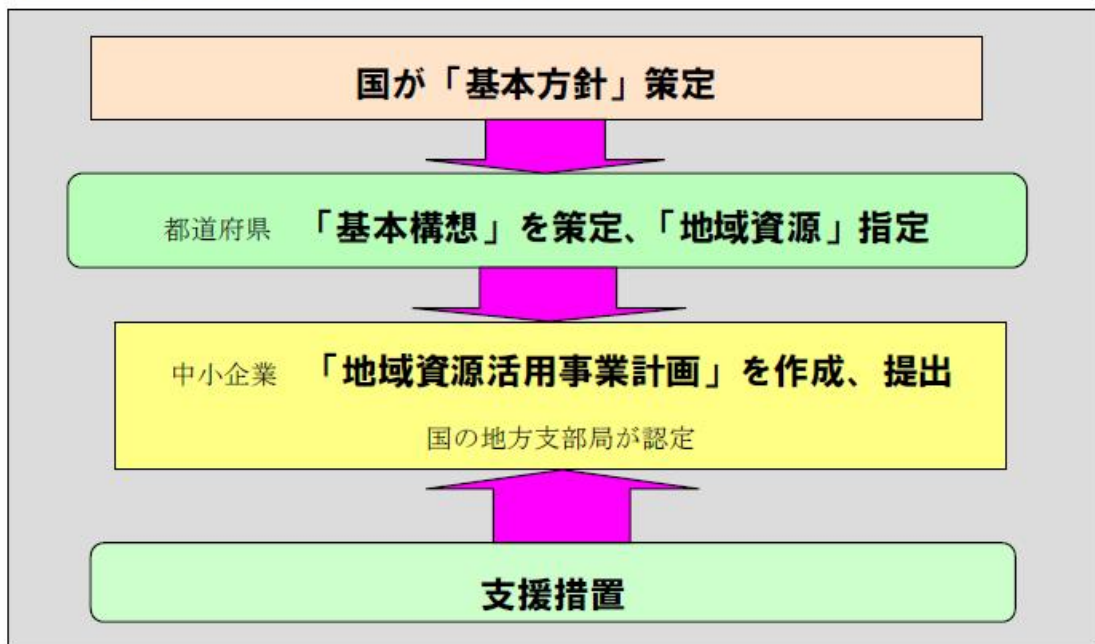


3. 地域資源の活用

図表 3つの地域資源とは

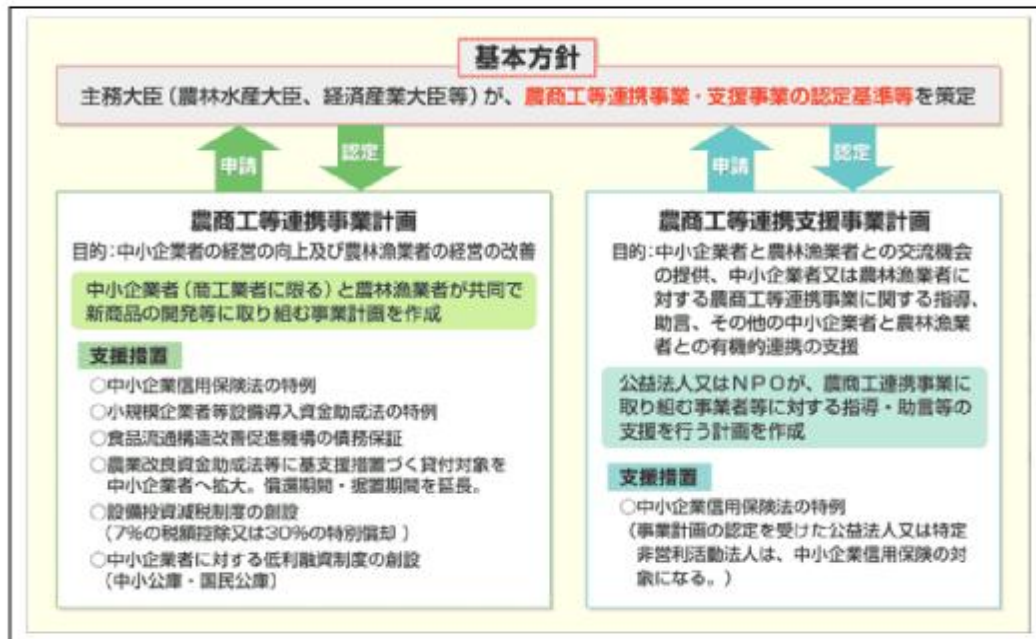


図表 中小企業地域資源活用促進法に基づく認定スキーム



4. 農商工連携

農商工連携制度とは、農林漁業者と中小企業者が共同で行う新商品やサービス開発等に係る計画を国が認定し、計画に基づく事業に対し、補助金、低利融資、信用保証特例等の支援を行い、地域経済を活性化する取り組み。



7. おわりに

あなたの事業が、しっかりした経営理念をもち 経営方針を掲げ 意欲ある経営を行う限り、自治体（行政）や 商工団体は支援体制を継続いたします。

本日、ご紹介させていただいた知識や制度をぜひご活用いただき、事業の改善に立ち向かっていただきたいと思います。