

The cover features a large white hexagon in the center. Surrounding it are various 3D geometric shapes, including cubes and hexagons, in shades of green, orange, and blue. Some of these shapes are outlined with thin lines of the same colors. The background consists of vertical stripes in various shades of green and yellow.

小規模事業者を支えて半世紀

小規模事業者経営改善資金

# マル経 ハンドブック

# マル経 ハンドブック

はじめに

小規模事業者経営改善資金（マル経融資）は、  
商工会・商工会議所等の経営指導を受けている  
小規模事業者が無担保・無保証人で  
利用できる制度です。

マル経融資は、昭和48年10月、商工会・商工会議所等の経営指導を  
金融面から補完し、小規模事業者の経営改善を促進することを目的  
として創設された、無担保・無保証人で利用できる融資制度です。現在  
までに500万件以上の小規模事業者にご利用いただいております。

このたび、長い歴史を持つマル経融資を皆さまにより深く知っていただく  
ために、マル経融資の概要や商工会・商工会議所等が実施する経営指導等  
の内容、マル経融資を利用した事業者の声を紹介するハンドブックを  
作成いたしました。

作成にあたり、中小企業庁、日本商工会議所及び全国商工会連合会  
並びに取材先の皆さまに多大なるご協力を賜りましたことを御礼申し  
上げます。

令和4年3月

マル経ハンドブック

## 目次

■はじめに

01

■マル経融資の概要（ここが知りたい！マル経融資の基本）

03

■経営指導員の業務（もっと知りたい！経営指導員の仕事）

09

■マル経融資を利用した事業者の声

- ① 衣料品卸売業 アルクロワークス株式会社さま 13
- ② 飲食業 株式会社上屋さま 15
- ③ 建設業 株式会社SHSさま 17
- ④ 食料品小売業 せちばるストアーさま 19
- マル経融資の変遷 21





丸さん、昨日初めて相談にいらっ  
しゃった田邊商店さんに早速、マ  
ル経の話をして下さるべく興味を  
持っていました！先日教えても  
らったおかげです。

ちよつと待つて！マル経を利用す  
るには、原則6か月以上の経営指  
導を受ける必要があるよ！

ええっ！誰でもマル経を使えるん  
じゃないですか？

他にも、居住要件や、納税要件と  
いったように、マル経の推薦要件  
は色々あるんだよ！

指導要件以外の要件もあるん  
ですね！

一部例外はあるけど、推薦要件を  
満たさない場合は、マル経を利用  
できないから気を付けてね。

気を付けます！田邊商店さん  
にはもう少し詳しく話を聞いて  
おきますね。

## 第2章 マル経って 誰でも使えるの？

### マル経の推薦要件

| 項 目    | 対 象                                                  |
|--------|------------------------------------------------------|
| ① 規模要件 | 小規模事業者(※)であること                                       |
| ② 指導要件 | 原則6か月以上、商工会、商工会議所等の経営改善普及事業に基づく経営指導を受けている者であること      |
| ③ 居住要件 | 最近1年以上、商工会、商工会議所等の地区内で事業を行っていること                     |
| ④ 納税要件 | 所得税、法人税、事業税及び都道府県民税や市町村民税(均等割りを含む。)を原則としてすべて完納していること |
| ⑤ 業種要件 | 商工業者であり、かつ日本公庫(国民生活事業)の非対象業種等でないこと                   |

※常時使用する従業員が商業・サービス業(宿泊業及び娯楽業を除く。)にあっては5人以下、製造業その他にあっては20人以下の企業(P8参照)

僕はかなり緊張しましたがけど、  
今回はスムーズだったんですね。

それは良かった。これがマル経の  
醍醐味の一つだね。一郎くんが手  
伝ってくれたおかげで丁寧な調  
査ができたから、審査会もスムー  
ズだったよ。

マル経の調査をして、申込をされ  
た方への理解がさらに深まった気  
がします。

いつもマル経の推薦ありがとうご  
ざいます！支店に届いたらすぐ  
に拝見しますね。

今回は、僕が初めてお手伝いした  
マル経もあります！ぜひよろし  
くお願いします。

公子さん、お世話になっていま  
す。ちょうど審査会が終わったので、  
マル経の推薦書類を郵送してお  
きましたよ。今回もよろしくお  
願いします。

こんにちは。近くまで来たので、  
ごあいさつに伺いました！

## 第3章 マル経ってどうい う手続きがあるの？

### 登場人物



商工 一郎  
経営指導員を目指す  
商工会の若手職員



丸 経太郎  
商工会のベテラン  
経営指導員



国民 公子  
日本公庫の  
若手職員

経営指導員とは…小規模事業者の経営に係る指導を行う者であって経済産業省令で定める要件に該当する者(小規模事業者支援法第5条第5項)



マル経ですか！まだ実際にやった  
ことがなくて…。



専門家派遣※を利用した先だ  
ね。資金調達ならマル経はどう  
かな？



丸さん、先日、一緒に巡回指導し  
た駅前の大谷さんがもう1店舗  
テイクアウト専門店のお店を出した  
いと言っていました。資金調達の  
方法に迷っているようで、何か良  
い提案ないですかね？

## 第1章 マル経って何？



よし、今回は一緒に推薦までやっ  
てみよう！



これまで経営指導を受けている  
大谷さんにはビッタリの制度です  
ね。すぐに提案してきます！



マル経は、「小規模事業者経営改  
善資金」の通称で、商工会・商工  
会議所等の経営指導を受けてい  
る小規模事業者が利用できる融  
資制度なんだよ！一番のポイント  
は、商工会・商工会議所等の推薦  
で、公庫から、無担保・無保証人で  
融資が受けられることなんだ！

### マル経の概要

| 項 目    | 対 象                                                                            |                                                 |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 融資対象   | 商工会、商工会議所又は都道府県商工会連合会の実施する経営指導を受けている小規模事業者（商工業者に限る。）であって、商工会、商工会議所等の長の推薦を受けたもの |                                                 |
| 資金使途   | 経営改善のために必要な資金                                                                  |                                                 |
| 融資条件   | 融資限度額                                                                          | 2,000万円                                         |
|        | 返済期間                                                                           | 運転資金 7年以内（うち据置期間1年以内）<br>設備資金 10年以内（うち据置期間2年以内） |
| 担保・保証人 | 無担保・無保証人（保証協会の保証も不要）                                                           |                                                 |

※大規模災害等に伴う拡充部分については、別枠あり  
※令和4年3月時点

ここが知りたい！

# マル経

## 融資の基本

ここが知りたい!

## マル経 融資の基本



どちらも地域の事業者を支援しているんだけど、主な違いは根拠となる法律だよ。あとは、所在する地区が原則、商工会は「町村部」で商工会議所は「市部」という違いもあるんだ。

はい！マル経も双方から推薦がありますよ。商工会と商工会議所が別の組織ということとは分かっているんですが、具体的にはどのような違いがあるんですか？

公子さんは、商工会と商工会議所の両方を担当されているんですか？

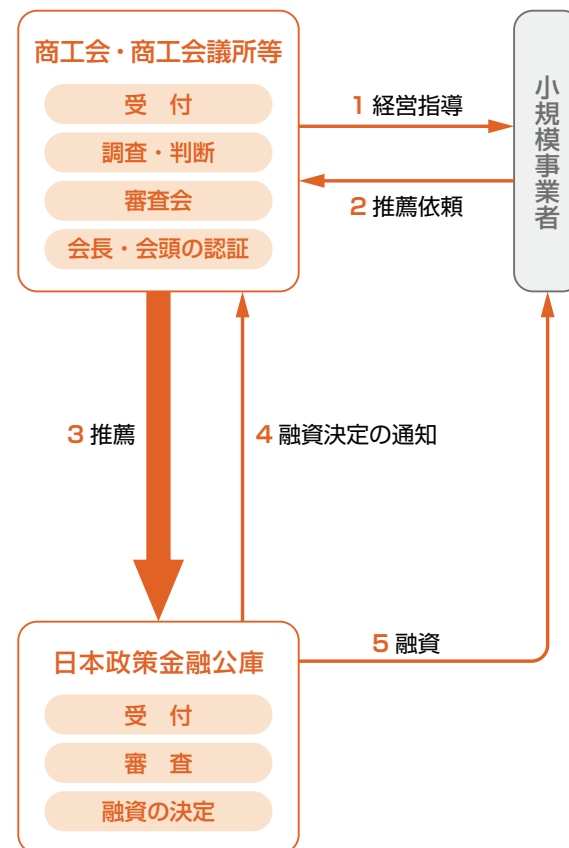
### 第4章 商工会と商工会議所は何が違うの？

#### 商工会と商工会議所

|      | 商工会                                         | 商工会議所                                                |
|------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 根拠法  | 商工会法<br>(昭和35年法律第89号)                       | 商工会議所法<br>(昭和28年法律第143号)                             |
| 管轄官庁 | 経済産業省 中小企業庁                                 | 経済産業省 経済産業政策局                                        |
| 目的   | 地区内における商工業の総合的な改善発達を図り、あわせて社会一般の福祉の増進に資すること | 地区内における商工業の総合的な改善発達を図り、兼ねて社会一般の福祉の増進に資すること           |
| 地区   | 原則として、 <b>一の町村の区域</b> (注)                   | 原則として、 <b>市(都の区のある地域においては、そのすべての区を合わせたもの)の区域</b> (注) |
| 事業   | 商工業者のための相談や指導、販路開拓といった支援等                   | 同左に加え、原産地証明等の貿易関係証明の発給等の国際的な業務                       |
| 会員構成 | 小規模事業者が <b>9割超</b>                          | 小規模事業者が <b>約8割</b>                                   |
| 執行機関 | 会長                                          | 会頭                                                   |
| 指導体制 | 都道府県ごとに設置されている商工会連合会等が商工会に対して指導を実施          | 全国団体である日本商工会議所が商工会議所に対して実施                           |

(注)1 商工会議所又は他の商工会と重複してはならない  
2 市町村合併等に伴い、市に商工会が所在する場合もある

#### マル経の融資までのフロー



マル経は、商工会・商工会議所等が経営指導をしている小規模事業者を公庫に推薦するスキームなんだ

審査会は白熱するところの案件で長時間議論するときもあるよ。それだけ、マル経の推薦には責任が伴うってことだね。

気になっていたんですが、マル経の推薦までに具体的にはどのような手続きがあるんですか？

マル経の推薦までには、審査会や会長・会頭の認証といった手続きがあるんだ。ポイントは、審査会の委員全員の一致がないとマル経が推薦できないこと！そのため、我々経営指導員は、きちんと調査をしているんだ。

勉強不足ですいません…。審査会について詳しく教えていただけますか？

審査会は、マル経の推薦を審査する機関だよ。3〜7名程度の審査委員で構成されているんだ。

審査委員には、どのような方がいらっしゃるんですか？

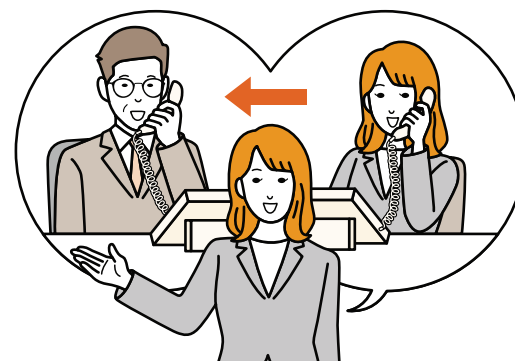
商工会・商工会議所等の役員や関係者が任命されているよ。税理士や民間金融機関関係者といった財務や金融の知識がある外部の有識者が審査委員に任命されている場合もあるんだ。

推薦の後に公庫でも審査をして融資を決定しているんですね。

そうですね。審査の中で分からないことがあれば、その都度、担当経営指導員に照会しています。また、審査結果についても電話で報告することになっています。

マル経は、推薦から結果が分かるまでが早いから助かるんだ。

公庫としても、マル経は商工会・商工会議所等の皆さまとの協力関係で成り立っている制度なので、迅速な手続きを心がけています！



ここが知りたい!

## マル経 融資の基本

### 経営改善普及事業とマル経の関係



僕も、丸さんみたいな経営指導員になれるよう頑張ります！  
早速、巡回指導に行きましょう！

こちらこそ、引き続きよろしく  
お願いしますね。私たちも地域の  
事業者支援を頑張るよ。

商工会と商工会議所は  
異なる組織だけど、  
どちらも小規模事業者支援を  
行っているんだよ



同じ市に商工会と商工会議所が  
ある場合もありますけど…。

市町村合併等でのようなケース  
はあるよ。そのような場合でも、  
商工会と商工会議所の管轄地区  
は異なっているんだ。マル経の推薦  
も、原則、管轄地区内の事業者に  
限られているんだよ。

この前教えてもらった居住要件  
ですね！

他にも違いはあるんですか？

会員に占める小規模事業者の構  
成割合も異なるんだ。商工会の  
方が小規模事業者の割合が高い  
よ。あとは、商工会は地域密着  
型で主に中小企業・小規模事業  
者の支援をしているんだけど、商  
工会議所はそれ以外にも輸出品  
の原産地証明といった国際的な  
業務を行っているよ。



### 第5章 経営改善普及事業と マル経の関係

色々と勉強になりました。マル  
経って本当に奥が深いんですね。

本当ですね。よし！僕も早く経  
営指導員になって、地域のために  
マル経で小規模事業者を支援す  
るぞ！

良い心がけだね。マル経は、昭和  
48年に創設された制度なんだよ。  
経営指導の際に、金融面で支援し  
たくても、支援策がなくて指導効  
果が十分に発揮できなかったこと  
が始まりなんだ。

歴史のある制度なんですね。

マル経って経営指導を受けている  
ことが要件ですが、そもそも経  
営指導のことをきちんと理解し  
ていないくて…。

経営指導とは、経営改善普及事  
業に基づく指導を行うことをい  
うんだ。

経営改善普及事業？

経営改善普及事業は、商工会や  
商工会議所等が小規模事業者の  
ために実施する、法律に基づく  
支援のことだよ。

うーん、少し難しいですね…。

経営改善普及事業には金融や税  
務・労務といった経営に関するきめ細  
かな指導等が掲げられているんだ。

なるほど。単に「経営指導」といつ  
ても、金融だけでなく、税務や労務  
など幅広い分野で支援を行っている  
のですね。

その他にも補助金の申請支援や  
記帳指導、労働保険の事務代行  
など、幅広く行っています。僕は  
まだまだ半人前ですが。

経営指導をしても、経営の改善  
に必要な資金は商工会や商工会  
議所等では融資できないからね。  
そこをマル経でカバーしているん  
だ。経営指導を補完するための  
重要な制度といえるね。

まさに、「小規模事業者経営改善  
資金」の名前の通りですね！だ  
から他の融資制度とスキームも  
異なるんですね。おかげさまでマ  
ル経や商工会・商工会議所等の  
理解が深まりました。これから  
もよろしく願います！

## 中央市商工会



岡山県、鳥取県の県境にある中央市。車で一周すると約1時間という広い市です。商工会の会員数は約1,450者に対して職員は13名、臨時職員が4名です

兵庫県中央市



会員さんとの  
打ち合わせ風景



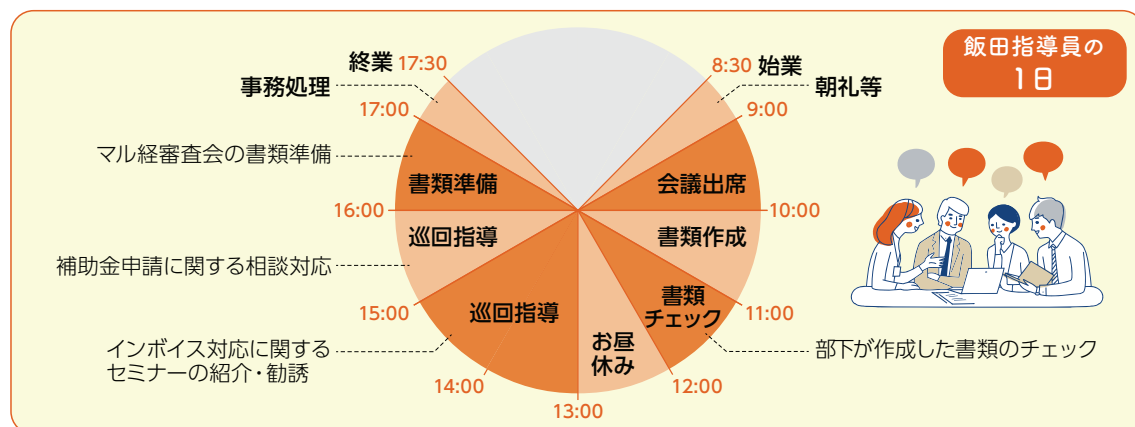
### 経営指導員からみる マル経のメリット

マル経のメリットは、無担保・無保証。そして、私たちの経営指導がセットになっていることだと思います。

より良い支援のために、私たちは気軽に相談できる存在でなければならぬと思っています。事業者様に寄り添って支援を行い、最終的には私たちの支援がなくとも進んで行ける、そんな「伴走型支援」が理想だと思っています。

少子高齢化が進む中央市では、経営は厳しいが、なくなった地域が成り立たないという会社やお店もあります。そういったケースは、マル経によって業務改善を支援しながら存続する提案をしています。事業者様のただでなく、地域のためにも、マル経を活用して経営支援を行い、地域全体の活性化に尽力しています。

商工会は、事業者様や地域の方から直接感謝の言葉をもらえる職場。私にとって、商工会の仕事は天職だと思っています。



もっと知りたい！

## 経営指導員の仕事

# 事業者に寄り添った伴走型支援を



しろうし  
中央市商工会 飯田 聡さん

### プロフィール

平成10年、旧一宮町商工会に入所。記帳専任職員として仕事をする。平成27年に経営指導員になる。現在メインで行っている仕事は、商工会の経営発達支援計画の遂行、補助金申請支援、商店街振興など。古民家を活用したまちづくり「よいまちプロジェクト」も担当している。

### 日々の業務内容

岡山県、鳥取県の県境にある中央市。車で一周すると約1時間という広い市で、会員数は約1,450者です。日々の仕事は、各種書類作成、事業者様からの相談対応、そして巡回業務など。ここ最近では、補助金申請支援と商店街振興がメインの仕事です。

経営指導員として心がけていることは、事業者様のお話をよく聞くこと。相手のお話をじっくりと聞いて、ニーズを掘り起こしてから、最適と思う施策やメニューを提案するようにしています。

会社の歴史や背景をよく知り、現状のお話をよく聞くからこそ、最適な補助金やマル経などを提案できる。これが私たち商工会の強みだと思っています。

また、中央市生まれで、勤続20年超の私は、地域の会社とその事業内容はだいたい頭に入っています。そのため、事業者様から相談があった時には、自分の頭の中のデータベースから、相性の良さそうな企業を見つけ、マッチングを提案することもあります。

### 経営指導員としてのやりがい

私が創業支援をしたある印刷屋さん、日本公庫から融資を受けて創業しました。代表者は女性の方で、融資のおかげで、かわいらしいお店にしたいという願いが叶ったと、とても喜んでもら

えました。

その方は開業1周年の記念イベントとして、同時期にオープンした5つの店舗をめぐる景色がもらえるスタンプラリーを企画されました。その方自ら、ご自身の利益だけでなく、商店街全体を考え、他のお店も巻き込んで実施することにされたそうです。

このように、頑張っている事業者様が、少しずつ成長し、事業を拡大していくのを見る時、経営指導員としてのやりがいを感じます。

### 思い出に残る取り組み

地域活性化を目的とした「よいまちプロジェクト」を担当しています。空き家等を活用して店舗等にするプロジェクトで、空き家活用以外にも含めると7年間で19店舗がオープンしました。



よいまちプロジェクトで古い洋裁学校を改装した鳥料理のお店。おしゃれな雰囲気女性に人気

## 青森商工会議所



青森商工会議所は、市内全域に約3,000者の会員を擁します。職員は27名、嘱託スタッフが10名です



青森商工会議所の1階には事業者が集まれるスペースを開設



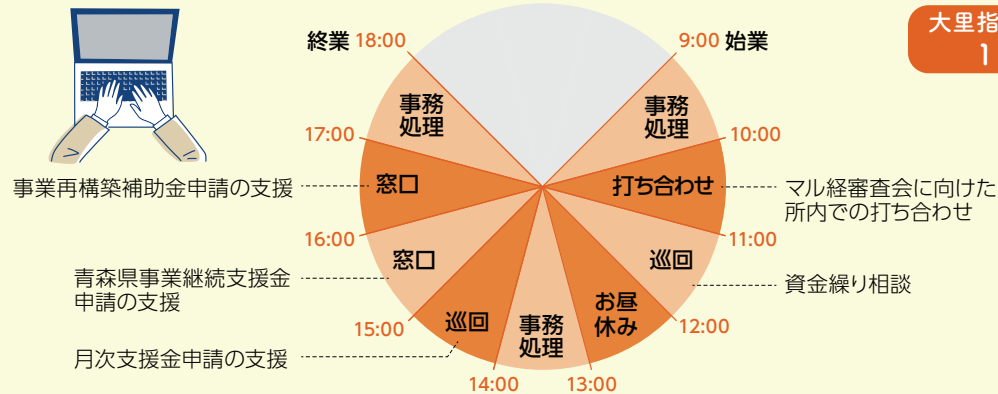
### 経営指導員からみるマル経のメリット

要請を受け、深刻なダメージを受けた飲食店を応援したい、青森の方が地元にお金を使うことで地域経済を循環させたいという思いで始めたものです。商工会議所だけでなく、市役所や県庁、職員の知人や家族などが一丸となって飲食店支援のために奔走したことが思い出深いです。このプロジェクトでは、当会議所の規模から考えると非常に大きい額の支援金が集まり、2000を超えている参加店舗に送金することができました。市内の消費喚起による事業者支援を行うことで、地域経済活性化の一助になったと思います。

マル経のメリットは、決算書が見られること。事業内容、経営のほとんどがそこから読み取れますし、具体的な支援策も考えられます。多忙で経営に手が回らないようであれば経理効率化に関するセミナー、イベント前であればラッピング講座など、各事業者様の経営をサポートする情報をお知らせしています。マル経をきっかけに、事業者様とのつながりが深くなるのを感じます。

商工会議所は、事業者様に寄り添うことが仕事になる職場。日々、事業者様から刺激を受け業務に励んでいます。

### 大里指導員の1日



もっと知りたい！

## 経営指導員の仕事

# マル経による支援でつながりがより深くなる



## 青森商工会議所 大里 大輔さん

### プロフィール

平成20年、青森商工会議所に入所。東北新幹線の新青森駅開業に係る地域資源の磨き上げなどの事業を担当する。平成22年、経営指導員に。平成29年から経営支援課に異動し、マル経や創業支援、各種補助事業申請支援などの業務に携わる。

### 日々の業務内容

青森商工会議所は、市内全域に約3000者の会員を擁しており、事業承継や創業支援などの案件は、ネットワークを活用し、専門の部署と連携して支援しています。組織的に仕事を行い、より広い視野でこのエリア全体の経済活性化を目指すことで、その恩恵を各企業、事業者様にもたらす。これは、商工会議所ならではの構造かもしれません。

現在の私の仕事は、マル経の融資推薦業務や各種補助金の申請支援、事業承継支援、創業支援など。

来店相談の対応や巡回業務を通じて、会員である事業者様と接し、お声を聞いています。

事業者様への対応で心がけていることは、お話をよく聞くこと、お話に対して否定的な話はないこと。そのうえで、素直に自分が思うことをそのまま伝えるようにしています。

### 経営指導員としてのやりがい

支援した事業者様が事業を飛躍させた時、経営指導員としてのやりがいを感じます。

以前、居酒屋経営をされていた事業者様から、デザートで人気のあるプリンを内製化したいとご相談をいただき、マル経のご利用を提案しました。その

### 思い出に残る取り組み

青森商工会議所の管轄地域内に小規模事業者が占める割合は75%。その多くが小売業、卸業、サービス業です。新型コロナウイルスの感染拡大によって甚大な影響を受けました。

そこで、青森商工会議所では、事業者様を支援し、地域活性化につなげようとするさまざまな施策を考えました。

その一つとして、「みらい飯」プロジェクトというクラウドファンディングを行いました。これは、営業時間の短縮や休業



店舗指定コースで応援すると、指定した店舗で受け取れるお食事券「AOMORI 未来チケット」

資金で業務用オーブンを購入。品質が安定し、生産量も増加しました。その後も順調に事業は成長し、新商品を開発。補助金で需要動向調査を行ったところ、非常に好評でした。現在では、居酒屋からカフェに業態転換して、大手コンビニのフェアでも販売しています。事業が成長する姿、何よりも前向きに頑張っている姿を見るのが嬉しいです。

# 原料から製品まで一気通貫の服づくりで故郷の地域活性化に貢献したい

生地工場で衣料品製造の一連の流れを習得し、独立開業。

故郷・佐渡に自社工場をつくる夢のため、経営指導員に経営や金融の知識を学ぶ

繊維業界でキャリアを磨き  
独立後、故郷に自社工場建設を構想

アルクロワークス株式会社は衣料品や生地の企画・販売を行う会社です。

社長の山本晴邦さんは、新潟県佐渡島出身。縫製業を営む母親の仕事を見て育ち、東京の洋服専門学校に進学。その後丸編み生地工場に就職しました。

「勤務先の社長に、営業だけでなく、製糸や染色などの衣料製造作業も知っておいた方が良いと言われ、仕事の一連の流れを学ぶ機会をいただきました。今の自分があるのは前の勤務先のおかげです」

自分で取引先を開拓し、経験を積んでいく中で独立を考えるようになり、社長から自分で開拓した取引先はそのまま引き継いで良いと言われ、独立開業しました。主な業務は、お客様の仕様書に対して、生地を提案し型紙を製作、縫製工場に依頼するというOEM。丁寧な仕事ぶりに加え、持ち前の営業力で事業が順調に拡大する一方で、

山本社長の中に違和感が膨らんでいきます。

「現在日本ではファストファッションが台頭しており、海外の安価な労働力を背景に、高品質の服が驚くほど安い値段で売られている。これらの商品に価格で対抗するためには、人件費を含めた経費を可能な限り抑えざるを得ない。これでは将来の繊維産業を担う者がいなくなる…」

矛盾を感じていた山本社長の中に、**佐渡に自社縫製工場を建て、外注に頼らないビジネスで地域に貢献したい**という構想が生まれました。

山本社長は、経営や金融の知識を一から学びたいという思いもあり、まずは東京商工会議所渋谷支部を訪れました。

「最初は不安もあったのですが、商工会議所の担当者の方は快く私の話を聞いてくれ、色々な解決策をアドバイスしてくれました。その時にマル経を提案されて、正直こんな融資制度があるとは知らなかったのでも、感謝しています。佐渡の工場建設についても相談したところ、今の業績ではちよと難しいので補助金を検討してみてもどうかとアドバイスをいただきました」

令和2年、商工会議所の助言を受けて山本社長は「佐渡市雇用機会拡充事業補助金」に応募し採択されました。しかし、補助金事業は精算

払いのため、設備資金を一時的に賄う必要がありました。山本社長は資金の相談に、再び商工会議所を訪れました。

社長の熱い心意気に打たれ  
事業計画書作成をサポート

渋谷支部で山本社長に対応したのは高山文雄さん。信用金庫に長く勤務した知見を活かして活躍するベテランの経営指導員です。

「佐渡に工場建設とは途方もない計画だ」と驚きましたが、山本社長から、繊維業界や佐渡に対する思いをうかがい、**経営者に不可欠な熱い心意気を感じました**」

2期目から着実に売上高を確保していることもあり、自社工場を建設しても採算が取れる可能性は高いと判断し、マル経の検討に着手した高山さん。「金融機関に提出する事業計画書は、持参された補助金の計画書とは異なり、資金繰りについて現実的な数字を出さなくてはならない。どのようにすれば採算ベースに乗るか」一緒に一つひとつ詰めていきました」

高山さんとのやりとりによって経営の知識が得られ、金融機関とのつきあい方も学べたことに感謝していると山本社長は述べます。

マル経融資が実行され、山本社長は現在の業務と並行し、「アルクロワークスサドベース」と名づけた工場の建設に着手。従業員も新たに2名雇用しました。

故郷に自社工場建設という夢を叶えた山本社

## 会社概要

### アルクロワークス株式会社

代表者：山本晴邦  
所在地：東京都渋谷区  
創業：平成28年  
業種：衣料品・生地の企画・販売・卸売業

## 事業内容

ストリートブランドのOEM業務など、クライアントと工場をつなぐ中間製造業や卸売業を展開。佐渡に工場を建設し、将来的には棉花栽培から衣料品製造まで一気通貫にできる事業を目指している。



お母様が営んでいた縫製工場を解体。現在内装工事を行っている



写真上：主な事業はストリートブランドのOEM。原材料から完成品まで一気通貫で提案できるのが強み 写真下：制菌加工の生地を使用して製造したマスク。佐渡の介護施設などに寄贈

長は、早くも次のビジョンを見据えています。「工場近くの畑を開墾しており、春先に綿花の種蒔きをして、来秋に収穫します。紡績と編立のミニムな設備を自分たちでつくれば、棉花栽培から紡糸、製布、縫製までの衣料品製造を自社工場ですべて完結できます。これ自体を見学体験してもらうことで『服育』に。服づくりの良さをお客様に知っていただくだけでなく、観光のアクティビティとして、島外からたくさんのお客様を呼び込み、佐渡の経済活性化に貢献したいです」

## 山本社長の「本気」に熱い思いで融資推薦書を作成

東京商工会議所 渋谷支部  
高山 文雄 さん

平成20年東京商工会議所に入所し、今年で13年目になります。渋谷支部は創業など若い経営者様からのご相談が多いのですが、私の経営指導員人生の中でも、本案件は特に熱い思いで取り組んだものの一つです。山本社長の本気に影響されましたね(笑)。業務では経営者様のお話をしっかりと聞いて、今までの経験から支援策を考え出すように心がけています。後進の人たちに、信金時代からのノウハウをなんとか託したい…それが今後の抱負です。

## 担当者コメント



# コロナ禍による経営危機 経営指導員と二人三脚で脱出!!

夢だった大きな店舗への移転後、緊急事態宣言が発出。  
熱意のある経営指導員がとった改善の一手とは？



凄腕の料理人として知られる上原知弥社長。現在は経営者としての腕も磨いている

## 9坪の居酒屋を深夜まで営業 大きな店への移転を夢見ていた

津山市中心街のメイン通りから、1本入った路地に佇む居酒屋「上屋」。扉を開くと、市内外からの大勢のお客様の賑わいで溢れています。

「夫婦で切り盛りする9坪のお店がスタートでした。カウンターが4席、テーブル12席の回転数を上げるために、深夜2時まで営業。いつかは大きな店を持ちたい」という夢を、ずっと持ち続けていました」

平成26年、上原知弥社長は知り合いに勧められて津山商工会議所を訪れました。

「将来の移転に向けて信用を高めるため、マル経の活用を勧めてもらい、一層、店を繁盛させることに専念しました」

その甲斐もあり、平成28年、上原社長は津山市観光協会が主催する「牛うまつ王選手権」に参戦し、看板メニューの「ネギまみれの焼きそずりポンズ」で優勝。3連覇して殿堂入りを果たします。

江戸時代、津山藩が養生食として奨励した肉食文化を現代も継承する津山市では、畜産業や精肉業が盛んで、焼肉屋や肉を扱う飲食店がたくさんあります。肉の目利きと調理の技を誇る料理人を抑え殿堂入りを果たしたことで、上屋の人気はさらに高まりました。

令和元年、上原社長は、若い頃にアルバイトをしていた居酒屋の物件が入居店を募集していることを知ります。古民家風の風情のある店を内見すると「ここで商売がしたい」という気持ちが高まりました。

すぐに商工会議所に移転費用の相談に行った上原社長の前に現れたのが、土井紀佳経営指導員でした。

「上原社長の実績は申し分ないのですが、これまでの店の5倍以上の広さの場所に移転するということを知り、移転後の収支見込みを慎重に算出。その結果、採算は見込めると判断し、マル経を推薦しました」

苦労の甲斐あって、無事にマル経融資が決定。年末に前店舗は閉店し、新店舗の賃貸契約を済ませて、改装準備が始まりました。

融資は無事に実行され、最悪の時期を乗り越えることができました。緊急事態宣言も明け、客足が戻り、昨年度の売上は当初計画を大きく上回ったという上原社長。

「コロナ禍を乗り越え、将来は人を育てて店舗をさらに増やしたいと思っています。何かあったらすぐに土井さんに相談しますよ。私にとっては最後の砦のような存在。これからも頼りにしています」

## 移転オープン直後に緊急事態宣言 マル経の追加融資で危機を回避

令和2年4月5日、移転したニュー上屋がオープン。1階25席、2階55席。約80名のお客様に、厨房3名、3〜5名のアルバイトという体制で満を持しての開店です。

ところが、移転直後の4月7日、津山でも1人目の新型コロナウイルス感染者が出たと発表され、翌日からお客様は激減しました。

「このあたりの繁華街からは人の姿が消え、まるでゴーストタウンのようでした。感染対策に万全を期しましたが、来店客がほとんどない日が続いて、私の顔は真っ青になっていました」

そんな上原社長の脳裏に浮かんだのは土井さんの顔。早速相談をしに商工会議所を訪れました。

実は土井さんも、コロナ禍の最中に移転オープンした上屋の営業状況を大変心配していました。

「広い新店舗に移転したことで、売上がコロナ前より上回ってしまい、使える支援策がほとんどない状態でした」

それでもアルバイトにも生活があるからと給料を支払い、予約受付ノートを24時間携帯し予約客を取りこぼさないようにしている上原社長の姿を見て、土井さんは奮起しました。

「上原社長なら、コロナが落ち着けば必ず売上は回復する。ならば、追加資金を投入することが最善の支援方法と確信し、マル経の再利用を検討。前回の融資から4か月しか経っていないため、審査が厳しいと予想されましたが、将来的に売上が伸びる根拠を示して社長のやる気と力を伝えたいと思いました」

## 丁寧な調査で推薦書を作成 事業者の頑張りを伝えたい

津山商工会議所  
土井 紀佳 さん

津山商工会議所では、総務課を経て、記帳専任職員を9年担当しました。多数・多業種の決算書を読み経営のアドバイスをしてきたことが、経営指導員になった今も活かされていると思います。無担保・無保証人のマル経は、金融支援として有効で、積極的にお勧めしています。推薦にあたっては、前回の調査内容を鵜呑みにせず、改めて自分できちんと聴き取れることを心がけています。調査を行うことで、経営に関する悩みをうかがい、専門家派遣や補助金の活用など、マル経実行後の具体的な支援につなげています。

担当者  
コメント



# 急増する受注に足場部材が足りない 商工会の経営指導で売上が10倍の成長企業に

受注が拡大するほど足場部材の調達資金に悩む社長。  
企業の成長性を感じた経営指導員は、思い切った融資の提案を…



さらなる成長を目指す井上聖志社長。1日150本の電話に應對し、スケジュールを組み立てている。どんな受注に対しても丁寧な仕事を心がけている

## 足場工事の会社で13年経験後、創業 労災保険の相談で経営指導員と出会う

株式会社SHSは、神奈川県や東京都をはじめ、関東エリアを対象に、建築現場の足場設計施工を行っているくさび式足場の職人集団です。足場工事とは、住宅や中高層マンションなどの建築工事を行う時に必要不可欠な最初の工程であり、事故防止や人命に関わるため、高い技術力と経験が必要とされます。

同社の代表取締役である井上聖志社長は、足場工事の会社に13年勤務し、独立・開業を果たしました。

「元々、足柄上商工会という名前も知っていたので安心感もあり、創業を決意してからすぐに相談に行きました。労災保険の加入手続きなどを相談したのですが、優しく丁寧に話を聞いてくれました」

この時、井上社長に應對したのが足柄上商工会の野本要事務局長(当時、経営指導員)です。

## 受注は増えたが、資金繰りが追いつかない 安定経営のためにマル経を利用

しかし、順調だった井上社長に思わぬ落とし穴が。

「受注が予想以上に急増したため、足場部材が足りなくなるケースも出てきました。このままではまずいと思い、野本さんをたずねました」

野本さんのサポートもあり、地元の信用金庫からだけでなく、日本公庫からマル経の融資を受けることができました。

マル経には、無担保・無保証人だけでなく、井上社長のような多忙な経営者には大きなメリットがありました。

「現場に出るのが日常なので、経理の詳細を聞かれても対応できないんです。マル経の場合、私のことをよく理解してくれている野本さんが手続きを進めてくれたので、非常に助かりました。また、マル経を利用したことで、これまで以上に関係性がすごく深まったと思います」

野本さんの支援によって会社は急速に成長。井上社長のスマホには、問い合わせや依頼の電話がとどんかかっています。

「仕事が増えたのは、お客様の口コミが大きいですね。うちの足場を見かけて、きれいに組んであったから…とご連絡いただくこともあります。個人のお客様でも、管理会社や住宅会社でも、ご依頼をいただいたら絶対断りたくない。そして、どんなに忙しくても手を抜かず丁寧に對應してきたことで、お客様からの信頼を得られているのかもしれない。こうやって事業に専念できたのは、野本さんが背中を押してくれたおかげ。」

### 会社概要

#### 株式会社SHS

代表者：井上聖志  
所在地：神奈川県足柄上郡  
創業：平成25年  
業種：足場設計・施工

### 事業内容

建築工事の高所作業時、作業員の足掛かりのためにつくられる構造物「足場」を扱う。鋼管をくさびで緊結するくさび式足場の設計・施工・解体を行っている。

そのサポートがなければ、今の成長はないと思っています」

現在従業員は10名。売上も創業時より10倍に伸長しました。

「事業が急成長し、いつも忙しい社長の健康だけが心配。これからも伴走しながら同社がさらに『化ける』のを見届けたいと思っています」

井上社長の話に耳を傾けていた野本さんは、満面の笑みでそう語りました。

## 多彩なキャリアを現職に活かし 意欲のある事業者を伴走型で支援

足柄上商工会  
野本 要 さん

会計事務所や民間企業勤務、アンテナショップ勤務などの経験をもとに、規模を問わず多業種の事業者様を対象に、敬意をもって対応するように心がけています。近年足柄上商工会では、新規創業のご相談が増加。創業時の届け出、金融相談をはじめとした経営全般のニーズに、ワンストップで応えられる体制をつくり、意欲のある創業者を育てる伴走型の支援を目指しています。今後は支援のニーズをきちんと把握し、的確にサポートできる人材、事業者が変わるきっかけをつくる人材を育てたいと思います。

担当者  
コメント



# 「買い物弱者を救おう！」 地域密着型の食料品店を開店

相次ぐ食料品店の閉鎖に高齢者の不安が高まる町。  
閉鎖した食料品店の後継店が決まらない中、2人の女性が立ち上がった



西山寛子さん(右)と山本照江さん(左)。西山さんは、相棒の山本さんに何かあったらすぐに相談する

数少ない食料品店が閉店!?  
高齢者が多い町に衝撃が走る

佐世保市街から車で約30分、三方を山に囲まれた自然豊かな世知原町。令和元年、人口約3千人のこの町に、あるニュースが広まりました。町に2つしかない食料品店の1つが閉店するというのです。このままでは地域の人々が買い物できる場所がなくなってしまう。

近くにお店がないことの苦勞を子どもの頃から知っていた佐世保市北部商工会の関東剛幸事務局長も、これは大変なことになると思いました。そこで次のオーナーが決まらないうちから、閉鎖する店のPOSデータを入手し、後継店のために来店客数、客単価を分析することになりました。

その店で人気の総菜づくりを担当していた山本照江さんと、旧友であり、生産者として店に野菜を出荷していた西山寛子さんも世知原町の将来を心配していました。なんとかして一人暮らしのお年寄りなど、この地域の買い物弱者を救いたい

資金繰りが社長のストレスに  
マル経や専門家派遣などで経営を支援

前身の閉店が7月20日。西山さんは、8月1日のオープンを目指して始動。関東さんのアドバイスを受けながら作成した事業計画書とおり、コストを半分に設定し、家賃交渉にも成功しました。突貫工事で倉庫付き店舗物件をたつた3日で改装。エアコンも冷蔵庫もありませんが、仕入れた商品を並べて「せちばるストア」を開店しました。前身の店の従業員4名を引き受け、地元の農家や家庭菜園で生産された野菜や果物を委託販売しています。山本さん手づくりのお総菜も、一人暮らしの高齢者を中心に喜ばれています。毎日お客様が来店し、計画通りの売上を記録。

しかし、月末になるとまとまった支払いが重なり、資金繰りが西山さんの頭痛の種になっていました。そこで、関東さんは資金繰りを安定させるため、マル経融資の利用を提案。

「日本公庫から事業の継続可能性について尋ねられた際には、創業前に作成した事業計画書を用いて丁寧に説明しました。直近の売上実績がそれよりも上回っていたことが融資実行の決め手となりました」

マル経融資を受けた西山さんは、関東さんの経営指導を受けて、さまざまな施策を展開しました。専門家派遣でPOPを活用してお店のレイアウトを改善。酒類販売業免許も取得し、商品のアイテムを拡充。月に2回のお客様感謝イベント、店独自の商品券など、各施策によつて客単価が千円も上がり、売上も右肩上がりです。

「大忙しです。季節の素材を使つたお総菜も、午

と考えるようになりました。

その間にも、コンビニなどの後継店舗候補が現れましたが、採算が取れないと判断し参入を断念していきます。

「よし！それなら私たちでやろう！」

2人は地域住民のためにお店を営もうと決意を固め、商工会の関東さんに相談に行きました。

「お2人のことは、地域活動に活発に参加されており以前より知っていました。でも商売の経験がないことから、西山さんが作成した事業計画で採算が見込めなければ、やめるようアドバイスするつもりでした。ですが、ふたを開けてみると、利益を出すためにコストを大幅にカットするなど、2人の熱い思いが込められた事業計画がありました。これと以前私が分析したデータとを照らし合わせてみると収支トントンに。その時に、意外といけるのではないかと思いました。また、西山さんから『私は経営の経験がないから、どんどんアドバイスしてほしい』と頼っていたので、こちらでも積極的に支援しようと決意しました」

前中には売り切れてしまいます(山本さん)  
「商工会とのつながりがなかったら、このお店を開くことはできなかったでしょう。農業と商工業が連携して、みんなで支え合いながらこの土地で生きていきたいと思えます」(西山さん)

お二人の頑張る姿を見ながらも「赤字になったらどうしよう…」と内心ヒヤヒヤしていました。最初の決算で、減価償却が計上でき利益が出た時は、心からうれしかったですね。日々の業務では、どうやったら事業者様のお役に立てるかを考えています。補助金や融資のご相談に対応するだけでなく、会社全体を見て経営が向上するように知恵を絞ってサポートしています。マル経は、商工会の職員と事業者様が一緒になって経営を考えるきっかけになる。それが一番大きなメリットだと思います。

## 収支予測はトントン…でも 決算書を見るまでは心配だった

佐世保市北部商工会

関東 剛幸さん(右)と期待の若手職員、梅原 浩平さん(左)

担当者  
コメント



# マル経融資の変遷

昭和

## 昭和48年 1973年

- 10月 経営改善貸付（「小企業経営改善資金」）の取扱開始

**融資対象** 常時使用する従業員  
製造業その他 5人以下  
商業・サービス業 2人以下

**融資限度額**（設備資金）100万円  
（運転資金）50万円

**融資期間**（設備資金・運転資金）2年以内

**経済・社会**

- 2月 円・変動相場制へ移行
- 11月 第一次石油危機不況

## 昭和49年 1974年

- 4月 融資限度額（設備資金）を200万円に引き上げ  
融資期間（設備資金）を3年以内（100万円を超える貸付）に引き上げ

## 昭和50年 1975年

- 4月 融資限度額（運転資金）を100万円に引き上げ  
融資期間（設備資金）を3年以内に引き上げ

## 昭和51年 1976年

- 5月 融資限度額（運転資金）を150万円に引き上げ  
据置期間（設備資金）6か月以内を新設

## 昭和52年 1977年

- 4月 融資限度額（設備資金）を250万円に引き上げ  
融資期間（設備資金）を3年6か月以内に引き上げ
- 6月 **融資対象を拡大「小企業に準ずるもの」を追加**  
常時使用する従業員  
製造業その他 6人以上20人以下  
商業・サービス業 3人以上 5人以下  
「小企業等経営改善資金貸付」と名称を変更

## 昭和53年 1978年

- 1月 経営改善貸付の融資限度額（運転資金）を250万円に引き上げ  
融資期間（運転資金）を2年6か月以内に引き上げ

## 昭和54年 1979年

- 4月 融資限度額（設備資金）を300万円に引き上げ  
融資期間（設備資金）を4年以内に引き上げ  
据置期間（運転資金）3か月以内を新設

### マル経融資の1者あたりの融資限度額の推移

運転資金・設備資金



平成

## 平成元年 1989年

**経済・社会**

- 4月 消費税（3%）スタート

## 平成2年 1990年

- 6月 融資限度額（設備資金）を500万円に引き上げ

## 平成3年 1991年

- 4月 融資限度額（運転資金）を500万円に引き上げ

**経済・社会**

- 1月 湾岸戦争勃発
- 2月 平成不況

## 平成4年 1992年

- 10月 緊急経営改善貸付（緊経）を実施  
※融資限度額100万円（別枠）

## 平成5年 1993年

- 4月 融資期間（設備資金）を6年以内、（運転資金）を4年以内に引き上げ

**経済・社会**

- 5月 「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律」公布（8月9日施行）

## 平成7年 1995年

- 2月 阪神・淡路大震災の直接被害者の融資限度額を750万円に引き上げ  
緊急経営改善貸付（緊経）を終了
- 4月 融資限度額（設備資金・運転資金）を550万円に引き上げ
- 5月 国際環境変化経営改善貸付（国経）を実施  
※融資限度額100万円（別枠）
- 10月 国際環境変化経営改善貸付（国経）を経済環境変化経営改善貸付（変経）に改編

**経済・社会**

- 1月 阪神・淡路大震災発生

## 平成9年 1997年

- 12月 経済環境変化経営改善貸付（変経）の融資限度額を450万円（別枠）に引き上げ

**経済・社会**

- 4月 消費税5%に引き上げ

## 平成10年 1998年

- 1月 新規開業者及び営業実績1年未満の開業間もない者を融資対象に追加
- 5月 融資期間（設備資金）を7年以内、（運転資金）を5年以内に引き上げ

## 平成11年 1999年

- 7月 阪神・淡路大震災の直接被害者の融資限度額の拡充措置を終了

## 平成14年 2002年

- 4月 新規開業者及び営業実績1年未満の開業間もない者を融資対象とする追加措置を終了

## 平成20年 2008年

- 4月 **融資対象を小規模事業者に統一し、制度名称を「小規模事業者経営改善資金」に改称**  
融資限度額（設備資金・運転資金）を1,000万円に引き上げ  
経済環境変化経営改善貸付（変経）を終了  
生活衛生関係営業者の設備資金を貸付対象に追加

**経済・社会**

- 9月 リーマン・ショック

## 平成21年 2009年

- 4月 融資限度額（設備資金・運転資金）を1,500万円に引き上げ  
融資期間（設備資金）を10年以内、（運転資金）を7年以内に引き上げ  
据置期間（設備資金）を2年以内、（運転資金）を1年以内に引き上げ

## 平成23年 2011年

- 5月 災害マル経の創設（※1）
- 経済・社会**
- 3月 東日本大震災発生

## 平成26年 2014年

- 1月 融資対象のうち「宿泊業」及び「娯楽業」の従業員を20人以下に拡充
- 4月 融資限度額（設備資金・運転資金）を2,000万円に引き上げ
- 経済・社会**
- 4月 消費税8%に引き上げ
- 6月 小規模企業振興基本法公布

## 平成28年 2016年

- 6月 平成28年熊本地震災害マル経の創設（※2）
- 経済・社会**
- 4月 熊本地震発生

## 平成30年 2018年

- 8月 西日本豪雨災害マル経の創設（※2）
- 経済・社会**
- 7月 西日本豪雨発生

令和

## 令和元年 2019年

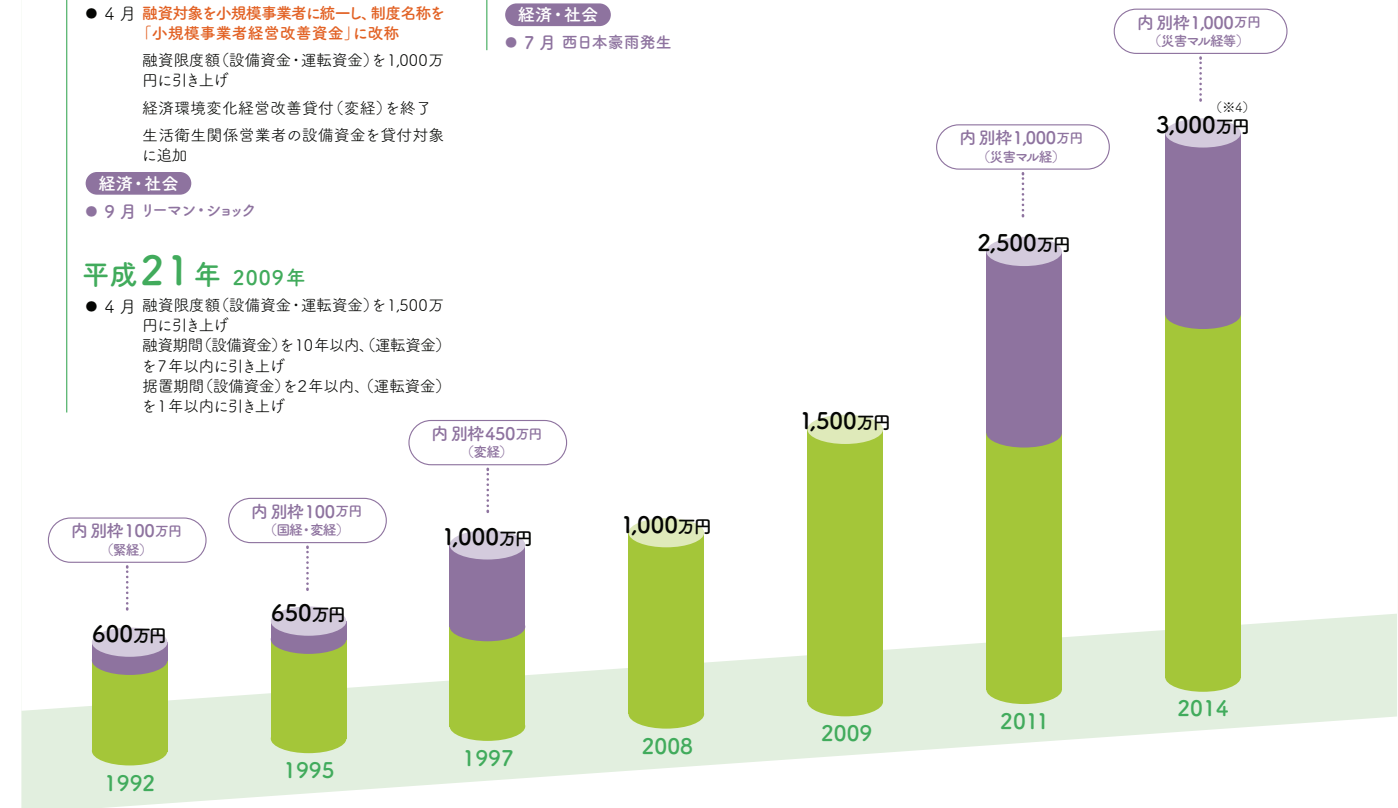
- 11月 令和元年台風第19号等災害マル経の創設（※2）
- 経済・社会**
- 10月 令和元年東日本台風発生

## 令和2年 2020年

- 3月 新型コロナウイルス対策マル経の創設（※1）
- 5月 新型コロナウイルス対策マル経が無利子化措置の対象に追加
- 8月 令和2年7月豪雨災害マル経の創設（※2）
- 経済・社会**
- 3月 全世界で新型コロナウイルスの感染が拡大
- 7月 令和2年7月豪雨（熊本豪雨）発生

## 令和3年 2021年

- 3月 平成28年熊本地震災害マル経及び西日本豪雨災害マル経を終了



※1 融資限度額1,000万円（別枠） 融資後3年間0.9%利率低減

※2 融資限度額1,000万円（別枠） 直接被害者は、融資後3年間0.9%利率低減 間接被害者は、融資後3年間0.5%利率低減

※3 （ ）内は運転資金の融資限度額

※4 複数の別枠措置を利用することも可能だが、融資上限額は3,000万円

小規模事業者を支えて半世紀

小規模事業者経営改善資金

# マル経 ハンドブック

**JFC** 日本政策金融公庫

中小企業庁小規模企業振興課  
日本商工会議所  
全国商工会連合会

(発行元) 日本政策金融公庫

## 事業資金相談ダイヤル

(行こうよ! 公庫)

 **0120-154-505**

※電話番号のお掛け間違いにご注意ください。

くわしくは日本公庫ホームページをご覧ください。

日本公庫



<https://www.jfc.go.jp/>

