



あなたの企業の一員に



# 京都再生ネットワーク会議による企業再生への取組

～コロナ禍における京都信用保証協会の役割～

令和3年10月8日  
京都信用保証協会  
企業支援部

# I. 京都信用保証協会の概要

<令和3年3月31日現在>

2019年度  
創立80周年

根 拠 法 律	信用保証協会法<昭和28年8月10日法律第196号>
創 業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■設立認可：昭和14年 8月 1日</li> <li>■設立：昭和14年 8月 31日</li> <li>■業務開始：昭和14年 9月 6日</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block; margin-left: 20px;">全国で2番目に設立</div>
所 在 地	<ul style="list-style-type: none"> <li>■京都市下京区四条通室町東入函谷鉾町78番地 (京都経済センター5階) 理事長 山内 修一</li> <li>■支所：4支所（山城・南丹・中丹・丹後）</li> </ul> <div style="background-color: #e6eaf2; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-top: 10px;">平成31年2月 「京都経済センター」 四条室町へ移転</div>
基 本 財 産	■561億円
保証先企業数	■35,213企業
保証債務残高	<ul style="list-style-type: none"> <li>■件数：67,331件 ■金額：1兆2,127億円（全国51協会中10位） 47都道府県、横浜市、川崎市、名古屋市、岐阜市</li> </ul>
役 職 員 数	■165名（常勤役員5名、職員160名）

## 2. 沖縄県信用保証協会様との比較

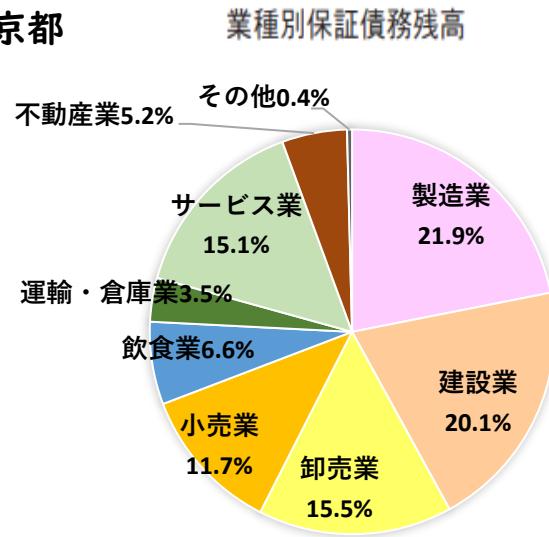
<令和3年3月31日現在>

	京都信用保証協会	沖縄県信用保証協会
基 本 財 産	■ 561億円	■ 128億円
保証先企業数	■ 35,213企業	■ 14,668企業
保証債務残高	■ 件数: 67,331件 ■ 金額: 1兆2,127億円	■ 件数: 20,583件、 ■ 金額: 2,865億円
保証対応金融機 関 数	43金融機関	12金融機関
支所・分室・連絡所数	■ 4 力所	■ 4 力所
保証協会の利用割合	■ 京都府内の中小企業 <b>7万9千社</b> のうち <b>3万5千社</b> が利用 (44%)	■ 沖縄県内の中小企業 <b>4万7千社</b> のうち <b>1万4千社</b> が利用 (30%)

## 2-2.業種別保証承諾、保証債務残高割合

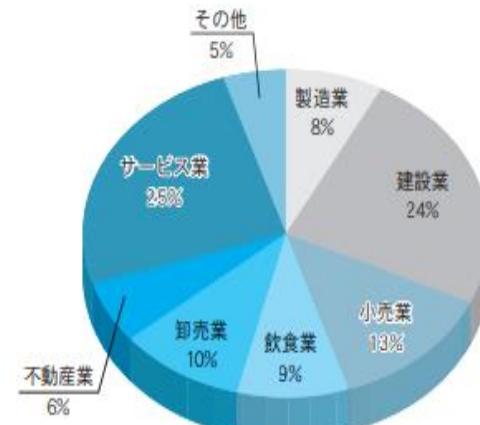
令和3年3月末現在

京都



沖縄

業種別保証債務残高



京都信用保証協会業種別残高順位

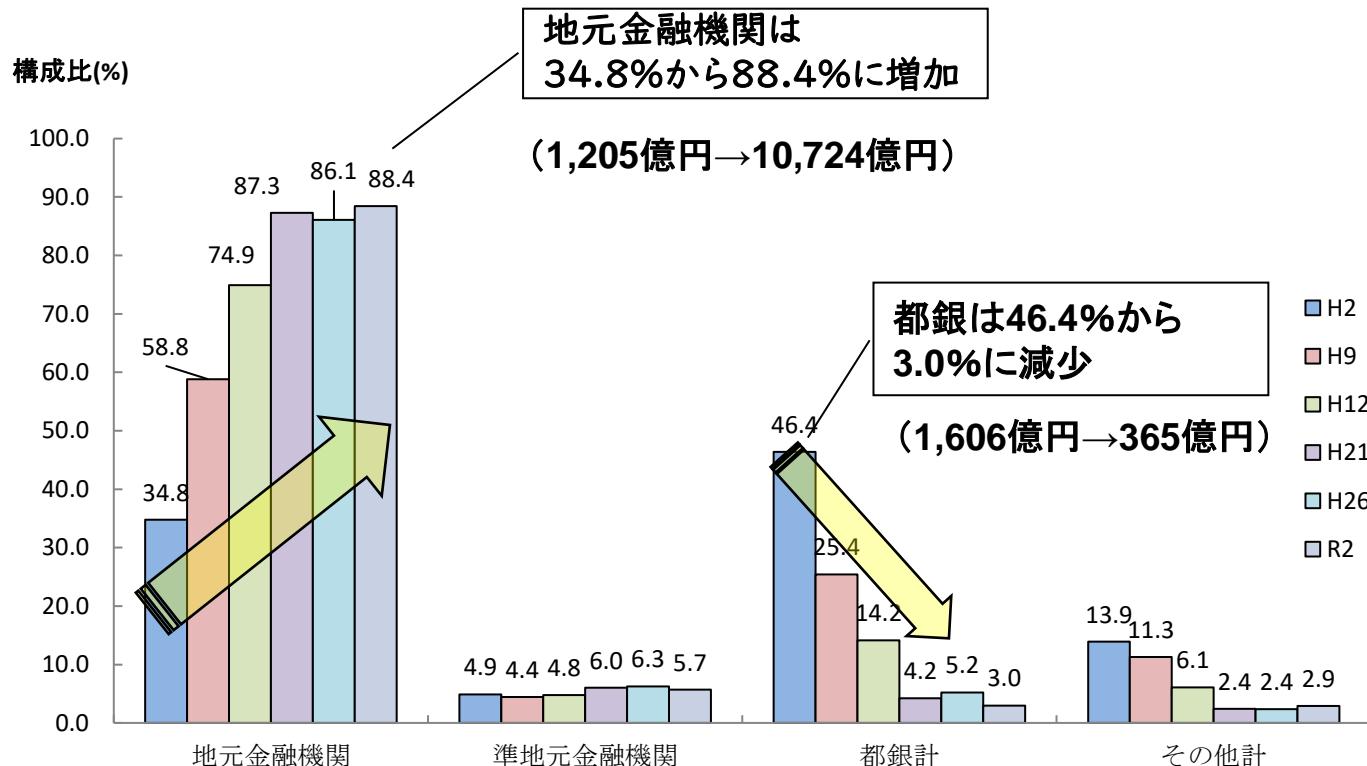
- |        |       |
|--------|-------|
| ①製造業   | 21.9% |
| ②建設業   | 20.1% |
| ③卸売業   | 15.5% |
| ④サービス業 | 15.1% |

沖縄県信用保証協会業種別残高順位

- |        |     |
|--------|-----|
| ①サービス業 | 25% |
| ②建設業   | 24% |
| ③小売業   | 13% |
| ④卸売業   | 11% |

# (参考) 京都信用保証協会の金融機関群別の推移

## 地元金融機関増加傾向



京都信用保証協会残高割合(R3.3末現在)	
京都銀行	31.3%
京都中信	29.2%
京都信用	23.4%
京都北都	4.5%
都銀	3.0%

## (参考) 沖縄県信用保証協会様残高割合

沖縄銀行	39.8%
琉球銀行	33.2%
沖縄海邦	18.5%
コザ信金	4.2%
都銀	1.0%

## 保証債務残高の推移

(注) 地元金融機関 = 京都銀行 + 京都信用金庫 + 京都中央信用金庫 + 京都北都信用金庫  
準地元金融機関 = 滋賀銀行 + 南都銀行

### 3. 新型コロナウイルスにおける京都影響の影響（推察）

#### 【リーマンとコロナの違い】

##### リーマンショック

2008年9月に大手投資銀行リーマン・ブラザーズが破綻したことを契機に生じた世界的な金融危機



- 国内の株式市場や国債市場に大きな影響を与える。
- 株価の下落や景気の悪化は銀行の自己資本比率や不良債権比率に影響を及ぼす。
- 株安・円高が進行

- 企業の資金制約から生じた信用収縮による需要ショック

##### コロナショック

- 感染拡大防止のために、世界各国で政策的に経済活動を抑制
- 防疫政策と経済政策のジレンマ



- インバウンドの消失や感染拡大防止のために国内の経済社会活動の抑制
- 一方で、株価の戻りは早く為替は安定
- 金融機関の貸出は緩和姿勢

- 自粛等の影響により、個人消費を中心とした需要ショック

## (参考) 京都経済

- 令和2年の丹後ちりめんの生産量は和装需要の減少に、新型コロナウイルス感染症の影響が相俟って、前年比 60.9%の大幅な減少となった。  
(丹後織物業の景況・動向調査 京都産業 21 北部支援センター)
- 観光面では、令和元年度の京都市における観光消費額1兆2,367億円（日本人消費額 9,049億円、外国人消費額3,318億円）であったが、新型コロナの影響による緊急事態宣言の発出、まん延防止等重点措置により、客室稼働率も大幅に落ちており非常に厳しい状況である。

(※客室稼働率は、ピークはR2/11月63.2%、R3/1月12.5%、R3/8月26.8% )

- 京都北部の景況感としてD.I.値の推移をみると、R3.6月▲49.0、R2.12月の▲37.1と比較し11.9ポイント悪化している。業種別でみると、小売業▲63.3、サービス業▲62.5、地域別では丹後地区▲53.9、福知山・綾部▲40.4、舞鶴▲55.2となっている。

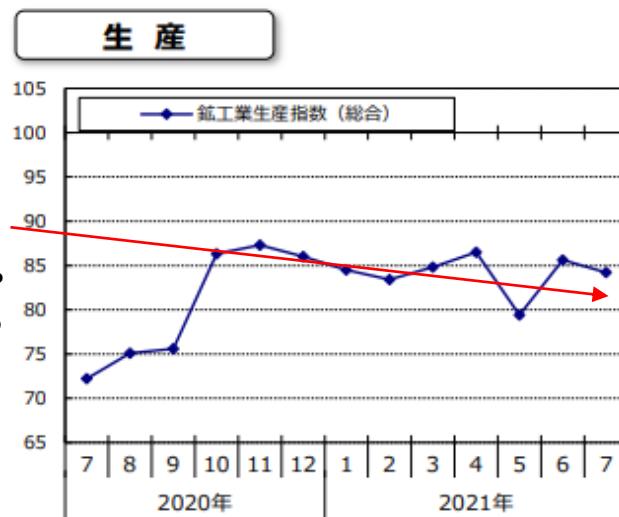
(ほくとしんきん中小企業景気動向概況)

# (参考) 京都経済

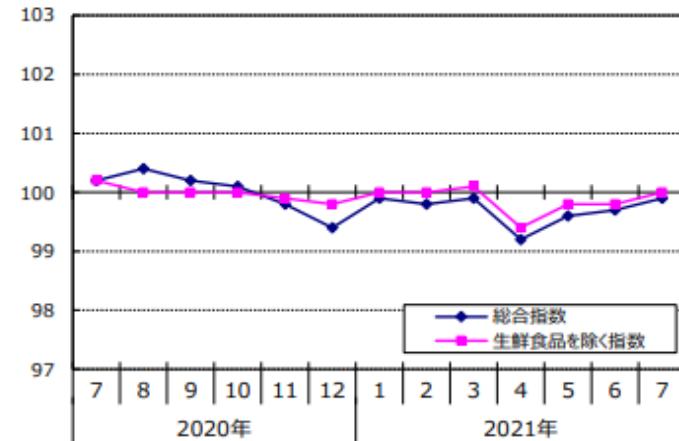
7

## 【生産】

- ・コロナ以前より弱含み
- ・コロナ以後はやや持ち直している



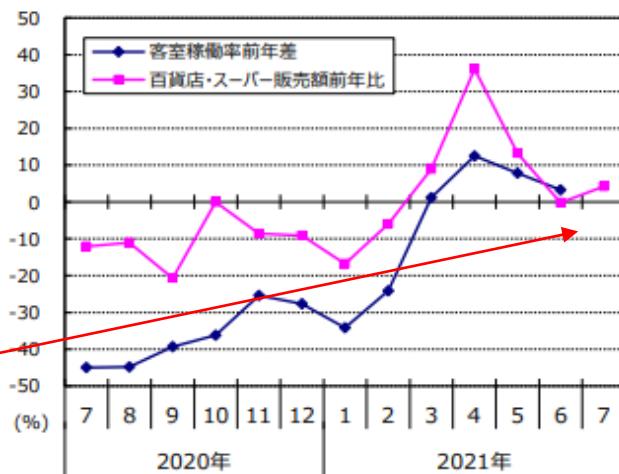
## 物価



## 消費及び観光

## 【消費】

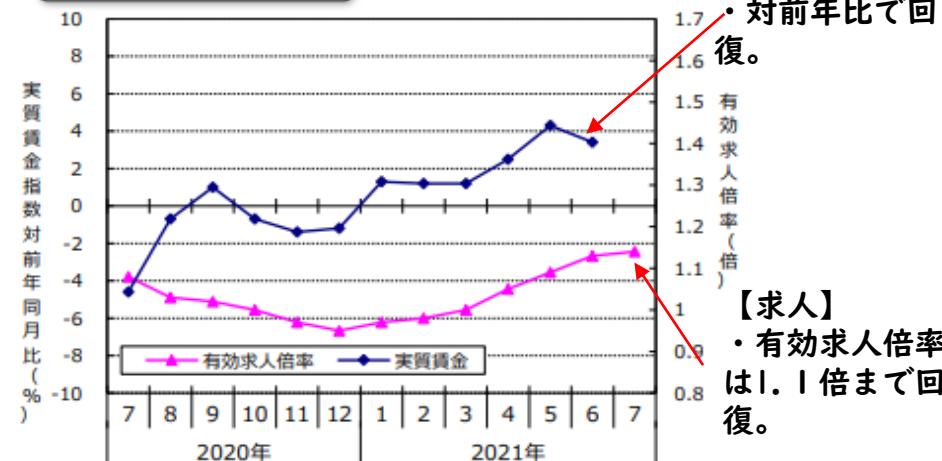
- ・スーパーは内需が高まり堅調



## 【観光】

- ・GO TO効果もあり持ち直し。

## 雇用及び賃金



## 4. コロナ禍における金融施策の展開

- R2.3月 災害関連のセーフティネット保証、危機関連保証の発動、日本公庫では特別利子補給を実施。
- 日本公庫の利子補給制度に申込が殺到し、民間金融機関による無利子・無担保融資の取扱いを開始（異例の措置）

### コロナの状況



R2.1

R2.3～

R2.4～

R2.5～

R2.7～

R3.1～3

### 保証協会

→相談窓口

→セーフティネット4号指定（災害）  
 →セーフティネット5号指定業種追加  
 （宿泊、飲食）  
 →危機関連保証発動

→5/1  
 民間金融機関による無利 上限30M→40Mへ  
 子・無担保融資の取扱い引き上げ  
 開始  
 →セーフティネット5号全業種指  
 定

→1/29  
 上限40M→60Mへ  
 引き上げ  
 →2/24  
 ゼロゼロ融資の  
 借換制限緩和

### 日本公庫・商工中金

→相談窓口

→3/17（日本公庫）  
 新型コロナウイルス感染症特別貸  
 付+特別利子補給制度  
 →（商工中金）  
 危機対応融資+特別利子補給制度

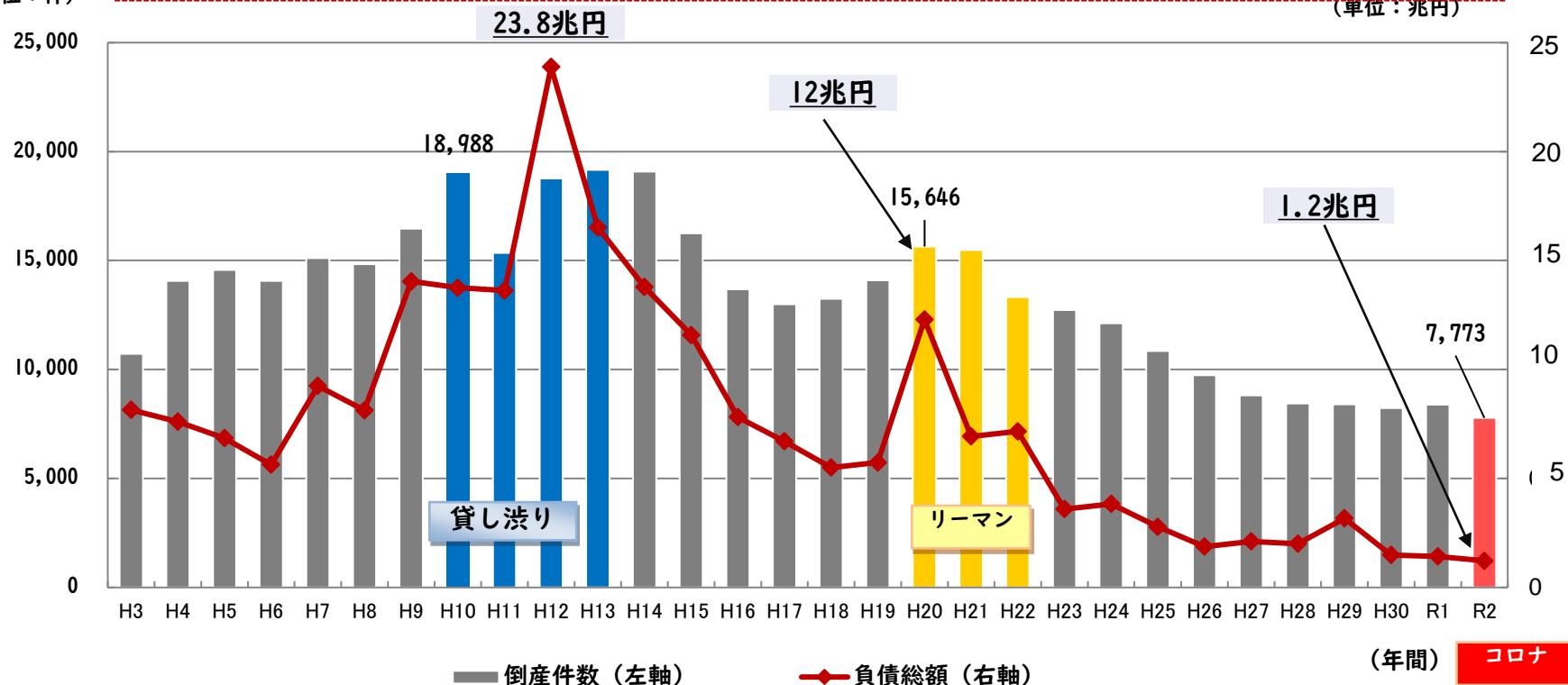
→7/1  
 拡充措置

## 5. 企業倒産の推移と金融施策

(単位:件)

コロナ禍の各種施策に支えられ、バブル期 (H1~2年) 並みの低水準

(単位:兆円)



平成10年～

金融安定化特別保証制度創設  
(平成10年10月から13年3月までの間保証承諾額28兆9437億円)

平成20年～

①企業の業績悪化  
(原材料高騰、リーマンショックを契機とした世界同時不況の影響)  
②緊急保証制度の創設  
(平成20年10月から23年3月までの間保証承諾額27兆1719億円)  
(京都では保証承諾累計1兆538億円で全国5位の実績)  
③中小企業金融円滑化法の施行 (平成21年12月～25年3月末)  
④中小企業円滑化法の終了対応

平成21年～

「政策パッケージ」 (平成24年4月、内閣府・金融庁・中小企業庁)

出所：東京商エリサーチ  
倒産集計は負債総額1,000  
万円以上  
法的倒産と私的倒産を集  
計

## 6.京都の再生モデルの特徴（オール京都体制）

### ■三方一両損の精神

- ・地域の企業は地域金融機関が支える。
- ・金融機関、行政、保証協会がリスク分担（1/3方式）

### ■DD（財務・事業）と再生計画書が担保

### ■再生支援後「6ヶ月毎、3年間」モニタリングが後盾

#### 再生支援融資制度

- ・公的な制度として、**最大4億円**（一般・別枠）、**最大20年**の期限の利益を与えることが可能である。
- ・協調体制で**ニューマネー**の支援を行う。
- ・再生支援協議会の基準に満たなくても、**P/Lの再生**の実現性の高い企業は対応可能としている。

#### モニタリング体制（6ヶ月毎、3年間）

- ・策定された**再生計画書を担保**に、計画途上の企業には定期的にモニタリングにて対話をしている。
- ・事業意欲のモチベーションを高め信頼関係を築くことで事業継続の可能性を高め、**倒産を回避**している。
- ・3年を超えても正常化が図れるまで伴走

## 6-2 オール京都体制の構築

### I. 再生コミュニティの構築

事業再生に携わるプレイヤー同士の「連帯感」と「信頼関係」の構築。

### 2. 金融支援

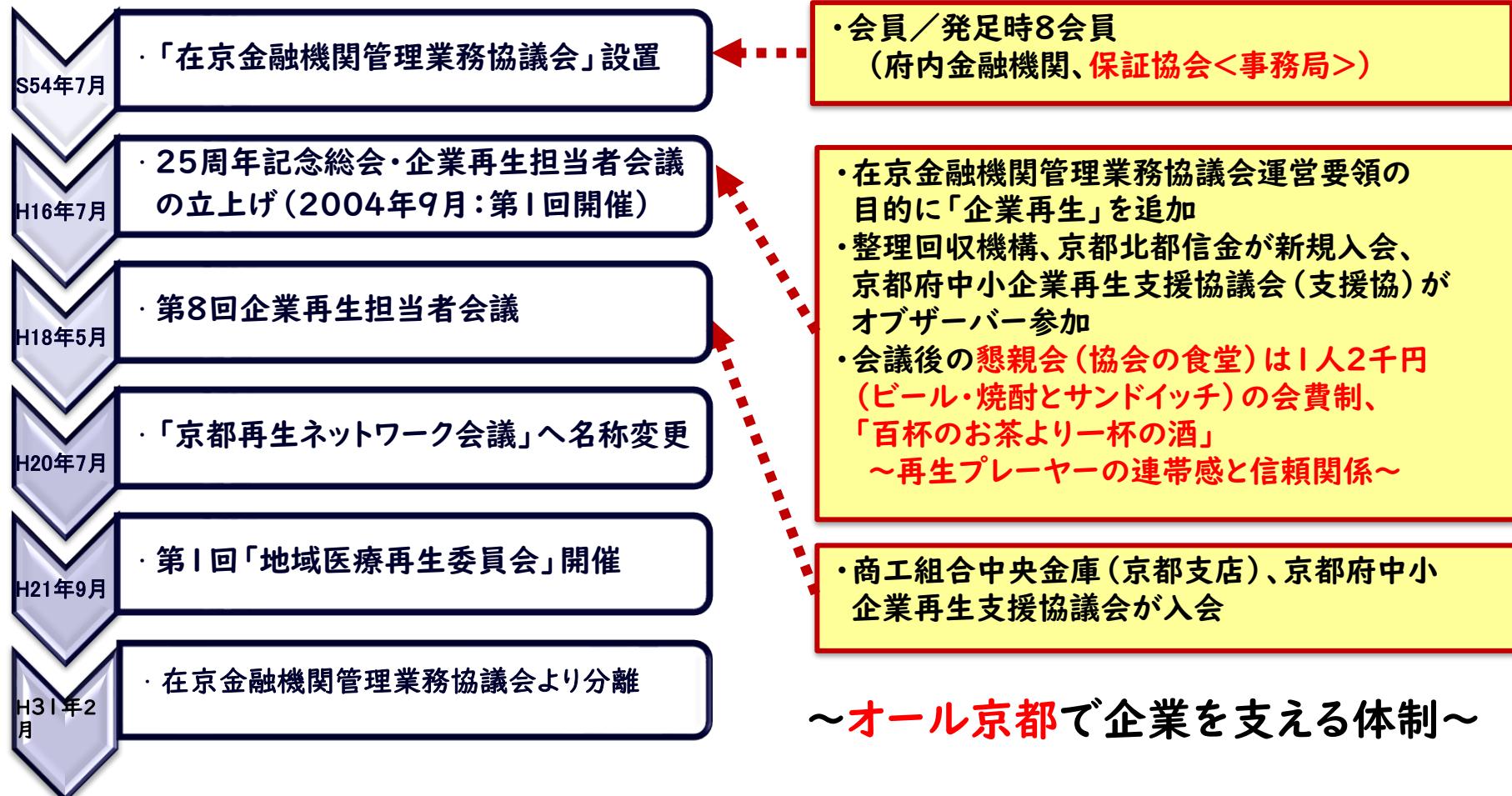
再生支援資金を活用した支援。不動産担保に依存しない真水支援、最長20年、協会、金融機関、行政でリスクを分担する。

### 3. 伴走支援

再生支援資金後も最低3年間のモニタリングを実施。再生計画下振れ先に対しては、専門家派遣制度の活用。

## 7. 京都再生ネットワーク会議の立上げの経緯

- 昭和54年7月から、京都市内に所在する金融機関を会員とし、管理・回収業務に関する情報交換や金融法務などの意見交換、専門知識の研修を行う目的で、「在京金融機関管理業務協議会」が開催され、現在まで運営を続けられています。



## 7-2.京都再生ネットワーク会議の会員機関

会員機関名
京都銀行
滋賀銀行
南都銀行
京都信用金庫
京都中央信用金庫
京都北都信用金庫
商工組合中央金庫京都支店
日本政策金融公庫京都支店
整理回収機構
京都府中小企業再生支援協議会
京都信用保証協会(事務局)

オブザーバー
京都府商工労働観光部
京都市産業観光局
近畿財務局京都財務事務所
近畿経済産業局
地域経済活性化支援機構

・事務局は「保証協会」が担当

・幹事は、京銀、京信、中信  
の順に1年毎の持ち回り

# 平成24年 近畿財務局・近畿経済産業局から京都再生ネットワーク会議に感謝状 ～全国に先駆けたネットワークのモデル～



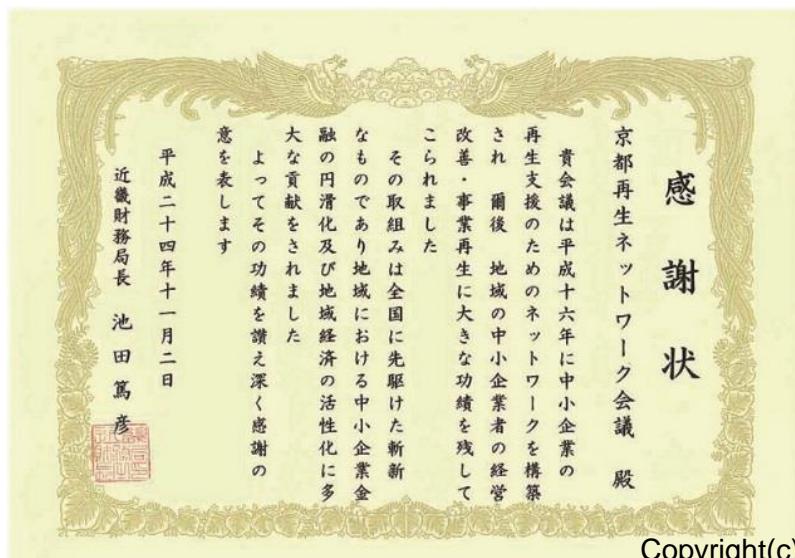
京都再生ネットワーク会議(拡大会議)

平成24年11月2日(金)京都府中小企業会館において、「平成24年度第2回京都再生ネットワーク会議」を開催しました。平成16年9月8日に第1回企業再生担当者会議(旧名称)を開催してから今回で通算19回目の開催となります。

また、今回は地元金融機関の代表役員、国、再生支援機関及び行政機関の担当役席等との「役員懇談会」も開催し、地域中小企業の支援に対する意見交換や認識の共有を図りました。

京都再生ネットワーク会議の第一部では、当協会から再生支援の取組み実績やモニタリング・フォローアップ状況の報告を行い、京都府中小企業再生支援協議会の伊藤久人統括責任者から同協議会の取組み状況等の報告がなされました。

第二部からは役員懇談会の出席者も加わり、拡大会議として開催されました。その席上、近畿財務局および近畿経済産業局から京都再生ネットワーク会議に対して、それぞれ感謝状が授与されました。近畿財務局からは「平成16年に構築されたネットワークの取組みは全国に先駆けた斬新なもの」、近畿経済産業局からは「京都再生ネットワーク会議の取組みが各地域における中小企業支援ネットワークのモデル」と、京都再生ネットワーク会議の活動が高く評価されました。



平成二十四年十一月二日

近畿財務局長 池田篤彦



平成二十四年十一月二日

近畿経済産業局長 小林利典



平成24年度 第2回講演(H24.11.2)  
金融庁監督局 遠藤審議官(当時)

役員懇談会出席者	
金融 庁 監 督 局	遠藤 審議官
京 都 銀 行	大同専務取締役
京 都 信 用 金 库	榎田 専務理事
京 都 中 央 信 用 金 库	坂本 副理事長
京 都 北 都 信 用 金 库	田中 専務理事
近畿財務局京都財務事務所	森山 所長
近畿 経済産業局	坪田 産業部長
企業再生支援機構	川上 専務執行役員
京 都 府	田中商工労働観光部長
京 都 市	白須 産業観光局長
京都信用保証協会	麻生 理事長
京都信用保証協会	森井 副理事長
京都信用保証協会	嵯峨 専務理事

京都再生ネットワーク会議	
会員機関 (11機関)	オブザーバー機関 (5機関)
京都銀行	京都府
滋賀銀行	京都市
南都銀行	近畿財務局京都財務事務所
京都信用金庫	近畿経済産業局
京都中央信用金庫	企業再生支援機構
京都北都信用金庫	
商工組合中央金庫京都支店	
日本政策金融公庫京都支店	
整理回収機構	
京都府中小企業再生支援協議会	
京都信用保証協会(事務局)	

その後、金融庁監督局遠藤俊英審議官に講演いただき、「金融行政と中小企業金融・企業再生」と題して、地域密着型金融の推進に関する経緯や監督指針の改正と基本的な考え方のほか、中小企業金融円滑化法の期限到来後の検査・監督の方針にかかる金融担当大臣談話の解説など、大変タイムリーな内容のお話を聞くことができました。

会議終了後の遠藤審議官を交えた懇親会では、新しくオブザーバー参加した機関も含めて出席された方々の交流が図られ、京都の中小企業支援に向け更に連携を深めることができました。



平成19年度 第1回講演(H19.6.7)  
(株)整理回収機構 奥野社長(当時)



平成26年度 第2回講演(H27.1.15)  
(株)東日本大震災事業者再生支援機構 池田社長(当時)

# (参考) 京都府・市協調融資制度「中小企業再生支援資金」 (平成17年4月創設)

融資対象	<p>①経営の安定に支障をきたしているが、再生の可能性が高く、経営者が<b>自社の再生に強い意志</b>を持った方</p> <p>②取扱金融機関又は京都府中小企業再生支援協議会の支援を得て<b>再生計画を作成</b>した方</p> <p>※融資手続きにおいて「企業再生委員会」における協議を経る必要がある。</p>
資金使途	経営の再生に必要な資金( <b>運転資金、設備資金</b> )
融資期間	10年以内(特に必要と認められた場合は <b>20年以内</b> )
返済条件	均等分割返済(必要に応じ据え置き1年以内可)
融資限度額	2億円(セーフティネット保証の認定を受けた方は、別枠の利用が可能) <b>最大4億円</b>
担保・保証人等	<b>再生計画</b> が必要<原則無担保、法人代表者> メイン金融機関よりモニタリングが「6ヶ月毎、3年間」必要

# 再生支援資金 活用例

企業名 Z 株式会社

業種 飲食業

窮境原因 ① 本店ビル建築、累積赤字による借入過多  
 ② 多店舗展開の失敗  
 ③ どんぶり勘定と売上至上主義

改善方針 ① 増床、時間延長による収益機会増  
 ② 設備投資による生産性向上  
 ③ 予実管理、経費コントロールの徹底

P/L計画	実績	計画1期	計画2期	計画3期
売上高	190,000	185,000	250,000	250,000
営業利益	9,000	2,500	6,000	7,000
当期利益	3,000	△3,000	2,000	2,500
減価償却費	6,000	7,000	9,000	8,000
簡易CF	9,000	4,000	11,000	10,500
有利子負債	115,000	150,000	143,000	136,000

## 金融支援前

	借入残高	制度	返済/年	備考
A信金	5,000	一般資金	1,000	
	10,000	一般資金	2,000	
	38,000	一般資金	5,500	
	40,000	プロパー	5,000	
	12,000	プロパー	0	当貸
合計	105,000		13,500	

## 金融支援後

	借入残高	制度	返済/年	備考
A信金	80,000	再生資金	4,000	20年返済
	60,000	プロパー	3,000	20年返済
	15,000	プロパー	0	当貸
合計	155,000		7,000	

・保証協会融資純増27,000千円、プロパー23,000千円

・設備資金及び運転資金50,000千円を導入しながら、返済額が簡易CFの範囲内及び支援前の約半額となったもの

## 8.再生支援の実績

### 〈京都府・市協調「中小企業再生支援資金」の実績〉

(令和3年3月末現在)

	保証承諾 累計	代位弁済 累計	代位弁済率
企業数	854社 (2,188件)	112社	13.11%
金額	1,671億3,400万円	157億7,900万円	9.44%
従業員数	23,251人	—	—

※代弁率=承諾代弁率（代位弁済／保証承諾）

### 〈全国の中小企業再生支援協議会の活動実績〉

(令和3年3月末現在)

	京都府中小企業 再生支援協議会
再生計画策定 完了案件数	※581社
うち、保証協会 の関与案件数	566社 (関与率97.4%)
保証承諾金額	575億4,600万円
従業員数	23,338人
保証協会関与案件 の二次破綻件数	62社

注1) 中小企業庁HP,株日本政策金融公庫の資料より作成  
したもの。

注2) 保証承諾金額は推計値（当協会が年度毎の実績  
数字を基に集計）

※他府県の再生支援協議会の2次対応案件10社含む。  
(滋賀3、大阪5、兵庫1、奈良1)

# 代表事例（経営支援・再生支援）

会社名	A 食品(株)
業種	食品加工業
設立	昭和50年代
売上高	10億7,400万円
従業員	32名
保証残高	1億9,500万円

## 【事業内容】

食品の加工品製造業者。  
単純な食品のカットからカット後の味付けまで行っている。  
大手食品会社、商社、量販店、小売店、ホテル等へ販売。

## 【経営課題】

大口取引先へ依存した結果、取引先の内製化で売上が12億→2億に減少。  
原材料価格の高騰、多額の赤字に対して改善施策が追い付かず連続赤字。  
借入金の返済負担が重くキャッシュフローに悪影響。

## 【支援概要】

リーマンショック後、売上の約8割を占める大手企業との取引が停止し、倒産の危機にあった代表者から直接協会へ相談があった。

平成22年から専任担当者によるサポート開始、平成24年に当協会の京都バリューアップサポート（専門家派遣事業）で女性の中小企業診断士を派遣、協会職員（中小企業診断士）も商品の試食、意見を述べるなど一緒に商品開発・販路開拓の助言をした。

平成25年12月に当協会が構築する専門家ネットワークを活用して、認定支援機関の公認会計士を紹介し、国の経営改善計画策定支援事業による再生計画の立案を進め、再生支援とともにその後も伴走支援を行った。

## 【金融支援】

再生計画に基づき、当協会は純増5,000万円を含む再生資金1億2,000万円を期間20年で支援、金融機関も連携しプロパー融資を20年返済とした。

	H20	H21	H22		H28	H29	H30
売上高	1,192,000	615,000	225,000		715,000	871,000	1,074,000
営業利益	36,000	△48,000	△81,000		68,000	76,000	51,000
経常利益	33,000	△50,000	△86,000		63,000	73,000	47,000
当期利益	29,000	△55,000	△86,000		63,000	73,000	48,000
借入総額	205,000	280,000	304,000		353,000	382,000	576,000

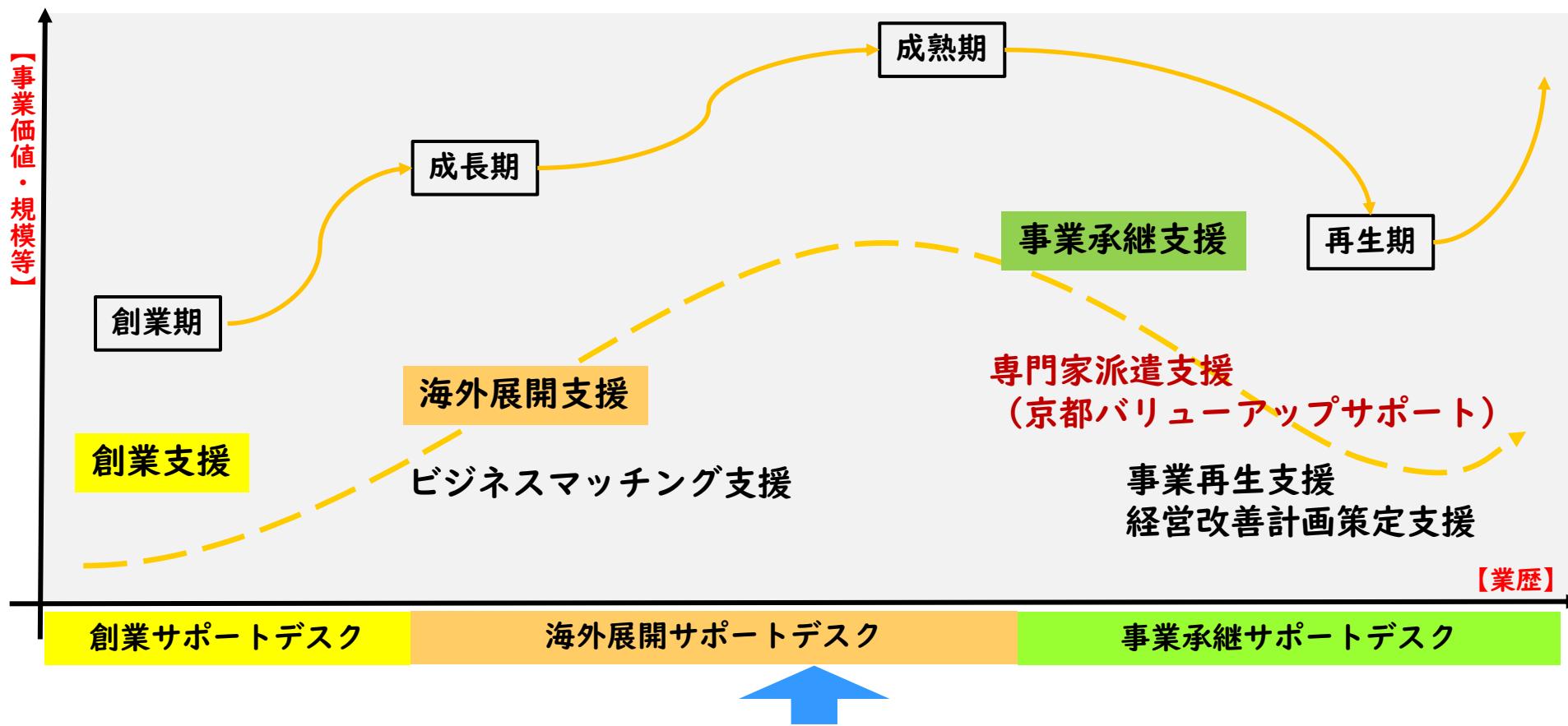
(単位：千円)

## 【企業の声】

先代の父が「困ったら保証協会へ行け」と言っていたのを思い出し、すぐる思いで相談、4時間近く話を聞いてもらいました。

また、商品の味付けから経営改善まで、専門家の先生と一緒に考えて下さり本当に感謝しています。

## 9. 企業の成長ベクトルと協会の経営支援メニュー



### 京都信用保証協会の連携機関

### 連携

金融機関

金融全般

中小企業診断士  
(経営コンサル)

経営全般  
創業・計画

公認会計士  
税理士

会計全般

弁護士

法律全般

事業引継ぎ  
支援センター

事業承継

中小機構  
JETRO

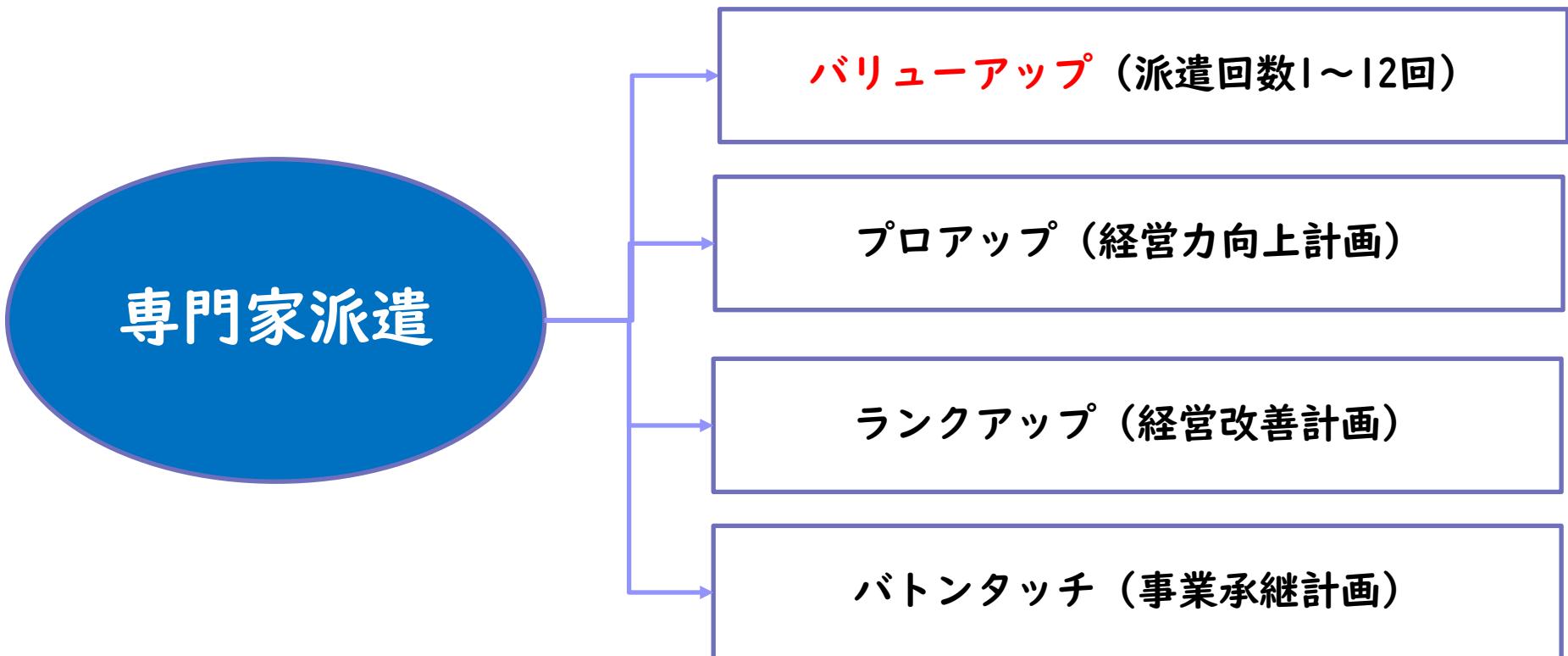
海外展開  
経営全般

他専門家  
関係機関

その他

## 10.京都バリューアップサポート（専門家派遣）

- ✓ 平成24年に創設、専門家派遣の費用は当協会が全額負担
- ✓ 経営上の悩みを抱える中小企業・小規模事業者を対象に、**中小企業診断士、公認会計士、税理士、弁護士等外部専門家を派遣。**



# 京都バリューアップサポート

京都信用保証協会による経営支援

中小企業のみなさま  
経営の悩みを、専門家に相談してみませんか？

## 7つの特徴

- 1 専門家を紹介します  
中小企業のみなさまの悩みについて、専門分野の専門家をご紹介します。
- 2 無料です  
専門家への報酬は、当協会が全額負担します。
- 3 1日~12日まで選べます  
お忙しい中小企業様には一日お手軽コースを用意しています。
- 4 事務所に伺います  
専門家がみなさまの事務所に伺います。
- 5 派遣実績が多数あります  
平成24年より実施し、たくさんの申込みをいただいています。
- 6 新しい気づきを得たなど  
やる気が出たなどご好評をいただいています
- 7 派遣終了後も継続して  
京都信用保証協会が  
しっかりとサポート  
していきます。



## 10-2. 専門家派遣実績

合計、延べ1,664企業

当協会が**全額費用負担**して外部専門家を派遣し、経営診断や助言で企業をサポート！  
 当協会職員が直接経営者に悩みや課題をヒアリングし、ニーズに相応した専門家を派遣する取組み

名 称		派 遣 内 容	実 績	
			R2 年度	累 計
京都バリューアップサポート	経営支援	フルサポート	専門家派遣（5回）…スタンダード 初回（セットアップ）から最終回（報告会）まで専門家を派遣	70社 790社
		ワンデイサポート	専門家派遣（1回）	16社 314社
		プラスサポート	専門家派遣（追加）	3社 92社
		スーパーサポート	専門家派遣（最大12回）	24社 294社
	創業支援	チャレンジⅠ	創業予定者が作成した創業計画書を実現可能なものに！	9社 65社
		チャレンジⅡ	創業から3年間、事業が軌道に乗るようサポート	5社 9社
生産性向上支援	プロアップサポート	生産性向上を目指す事業者に対して、経営診断ツール（ローカルベンチマーク等）を活用し、「経営力向上計画」の策定を支援	0社 58社	
経営改善計画策定支援	ランクアップサポート	金融の正常化に向けた「経営改善計画」の策定支援	1社 35社	
事業承継計画策定支援	バトンタッチサポート	「事業承継計画」の策定支援	1社 7社	
合 計			129	1,664

## II. ポストコロナに向けた再生支援の課題・取組

### I. 改善着手が必要な先をいち早く見つけ、早期着手する

- ・コロナを災害と捉え事業悪化に対して、当時者意識が希薄である先
- ・いつかは景気は元に戻ると楽観視している先
- ・金融機関の借り入れについては、何が何でも返済しないといけないと考えており、資金ショート直前まで相談をしない先。
- ・マンパワーや債務残高等により金融機関の優先順位が低い先

#### (既存再生先)

⇒再生支援先については、過去からのモニタリング情報の蓄積により、各金融機関とランク分けを行い、特に業況の厳しい先については重点管理先としている。

⇒保証協会側よりの業況悪化可能性のある企業のスクリーニングを行い、帯同訪問や協会単独訪問により企業の状況を把握を行い、認識の共有化や専門家派遣の実施を行っている。

#### (新規再生先)

⇒金融機関でも業種や一定の条件にてスクリーニングを行い業況悪化の可能性のある企業について実態把握を行っており、その情報を取得し各金融機関と見極めを行う。

⇒改善な必要な先については、再生ネットワークの管理できる状態にする。  
(金融機関の本部管理、再生支援協議会の特例リスクケジュール等)

## II-2. アフターコロナに向けた再生支援の課題

### 2. ビジネスモデル再構築の必要性を見極める

- コロナの影響で財務基盤が大幅に棄損していたり、今までの顧客が失われてしまった企業については、現状保有している企業のリソースのみや、リストラクチャリングを主体とした計画では金融の正常化が困難な場合もあり、資金的な余裕がある間に抜本的な事業転換等の構造改革に着手し、それに対応する金融支援を検討する。

⇒専門家派遣によりビジネスモデル再構築シートの活用による、**現状の可視化や改善意識の醸成**を図る

### 3. スポンサー型案件の増加

- 過剰債務や後継者不在の為、自力再生を断念し事業譲渡を目指す先が増加傾向となっている。

しかしながら、DIP融資や税金・社会保険の滞納による優先債権の増大、コロナにより事業が大きく棄損しスポンサー側の提示する事業譲渡額が安く私的整理が成立しない場合があり、その場合には単純に破産に至ってしまうケースもある。

⇒個別案件毎にカットの必要性、経済合理性を精査する

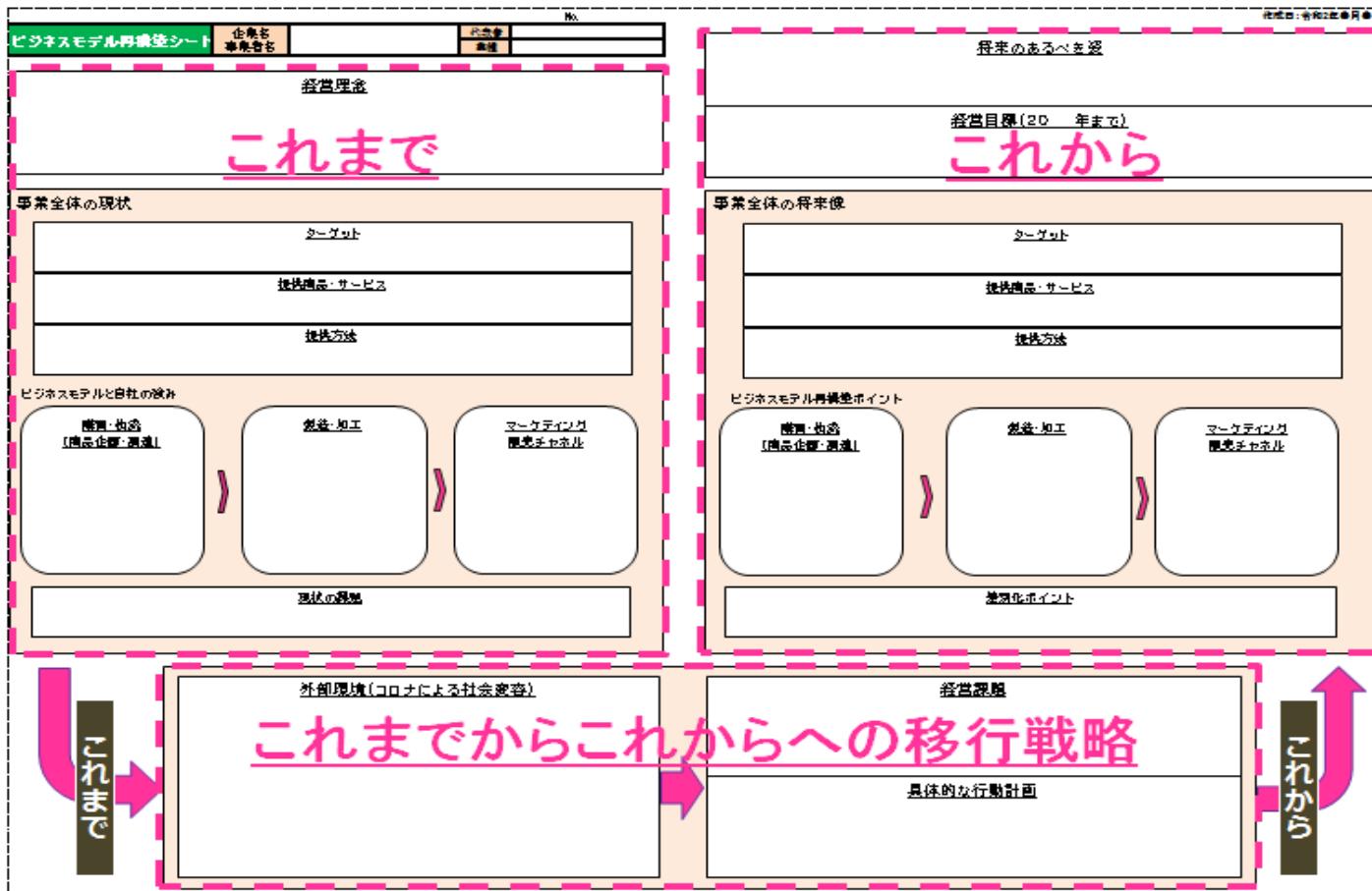
⇒破産と同時に事業譲渡

⇒ハンズオン型地域再生ファンドの検討

# (参考) ビジネスモデル再構築支援 (京都信用保証協会)

## ＜背景＞

- コロナによる社会変容によりビジネス環境は大きく変化
- 変化を主体的に捉える企業には大きなチャンス
- 反面、柔軟に対応できない企業は産業構造の変化についていけなくなる恐れ



## ＜本支援コースの主旨＞

「ビジネスモデル再構築シート」の作成を通じ、新たな価値創造モデルを専門家や経営者、従業員、協会職員等とともに考える