

中小企業活性化のススメ

「財務上の課題をもつ中小企業の
収益力改善・事業再生・再チャレンジを支援」

中小企業
活性化協議会が
支援します

北海道中小企業活性化協議会
経済産業省北海道経済産業局

CONTENTS

北海道の中小企業・小規模事業者を活性化させたい。

- 01 北海道中小企業活性化協議会の概要
- 03 支援の流れ(中小企業活性化協議会自身による支援)
- 04 収益力改善支援
- 05 事業再生支援
 - 事業再生支援の実績
 - 事業再生支援の事例
- 08 再チャレンジ支援
- 09 経営改善計画策定支援事業(民間プレーヤーを活用した支援)
 - 経営改善計画策定支援事業
 - 早期経営改善計画策定支援事業
- 12 中小企業支援機関のみなさまへ

<刊行にあたって>

新型コロナウイルス感染症による経済・社会全般への影響は長期化しており、倒産や廃業の危機にある事業者の増加が懸念されます。

こうした状況下で、中小企業・小規模事業者の事業継続や企業存続のため、本協議会が支援する収益力改善や事業再生、再チャレンジの重要性は大きくなっているものと認識しています。

財務的安定のための収益力改善や、借入金返済等の課題を抱えた中小企業・小規模事業者、金融機関等の皆様からの相談をお受けしていますので、ぜひお気軽にお問い合わせください。

令和4年9月
北海道中小企業活性化協議会
統括責任者 藤井 和俊

北海道中小企業活性化協議会の概要

北海道中小企業活性化協議会は、中小企業・小規模事業者の収益力改善・事業再生・再チャレンジまで幅広く経営課題に対応する、国が設置する公正中立な機関です。

経済産業省北海道経済産業局からの委託により、産業競争力強化法の認定を受けた札幌商工会議所が事業を運営しています。



※本協議会は、中小企業活性化パッケージ(令和4年3月4日策定／経済産業省、金融庁、財務省)を踏まえ、北海道中小企業再生支援協議会と北海道経営改善支援センターの統合により令和4年4月1日に設置されました。

01 支援対象

- 収益力の改善により財務的安定を図りたい中小企業・小規模事業者等
- 自社の課題・問題点を客観的に把握したい中小企業・小規模事業者等
- 財務内容の悪化等により、経営に支障が生じている、もしくは生じる懸念のある中小企業・小規模事業者等

※中小企業・小規模事業者とは、「資本金の額又は出資の総額」、「常時使用する従業員の数」のいずれかが右記の要件に該当する事業者等

業種分類	定義	
	資本金の額又は出資の総額	常時使用する従業員
製造業その他	3億円以下	300人以下
卸売業	1億円以下	100人以下
小売業	5千万円以下	50人以下
サービス業	5千万円以下	100人以下

02 支援概要

財務的な課題や窮境にある中小企業・小規模事業者からの相談を受け付け、収益力の改善・事業再生・再チャレンジなど課題解決に向けた助言や支援施策・支援機関の紹介、計画策定支援、金融機関等との調整などを行います。

03 支援体制

- 収益力改善や事業再生等に関する知識と実務経験豊富な専門家である統括責任者(プロジェクトマネージャー)、統括責任者補佐(サブマネージャー)6名が常駐し、ご相談に応じます(令和4年6月末現在)
- 常駐する専門家及び弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士等の外部専門家で構成される個別支援チームを適宜編成し、財務面、事業面の評価分析や計画策定などの支援を行います。
- また、道内主要機関の連携により、中小企業・小規模事業者を支援します。

〈北海道中小企業再生支援協議会の構成機関〉

※北海道中小企業活性化協議会の効果的な事業運営のために設置している協議会

構成機関			オブザーバー
札幌商工会議所	釧路商工会議所	北海道中小企業団体中央会	北海道経済産業局 北海道財務局 北海道 札幌市
小樽商工会議所	帯広商工会議所	(一社)札幌銀行協会	
函館商工会議所	北見商工会議所	(一社)北海道信用金庫協会	
旭川商工会議所	苫小牧商工会議所	(一社)北海道信用組合協会	
室蘭商工会議所	北海道商工会連合会	(株)日本政策金融公庫 札幌支店	
		(株)工商組合中央金庫 札幌支店	
		(株)日本政策投資銀行 北海道支店	
		北海道信用保証協会	
		(独)中小企業基盤整備機構 北海道本部	
		(公財)北海道中小企業総合支援センター	
		(一財)さっぽろ産業振興財団	

北海道中小企業活性化協議会の概要



北海道中小企業活性化協議会は、「地域全体での収益力改善、事業再生、再チャレンジの最大化」を追求するため、①「中小企業の駆込寺」として、幅広く中小企業者の相談に対応し、②協議会自身においてあらゆるフェーズの中小企業者への支援と民間の支援専門家の育成を実施し、③各フェーズでの民間による支援を促進すべく民間の支援専門家の活用を普及啓発します。

中小企業活性化協議会

「中小企業の駆込寺」としての機能を強化し、中小企業からの幅広い窓口相談を実施。

中小企業活性化協議会自身による支援

民間プレーヤーを活用した支援

中小企業の事業再生等に関するガイドライン等に基づき支援

収益力改善フェーズ

収益力改善支援

有事に移行する恐れのある中小企業が対象。収益力改善計画(収益力改善アクションプラン+簡易な収支・資金繰り計画)の策定を支援。

早期経営改善計画策定支援

金融支援に至る前で、早期の経営改善を必要とする事業者が対象。事業者は、経営革新等支援機関の助けを借りて、資金繰り計画等の基本的な計画(早期経営改善計画)を策定。

再生フェーズ

プレ再生支援

将来の本格的な再生計画策定を前提とした経営改善を支援。

経営改善計画策定支援 (中小版GL枠を新設)

リスク、新規融資等の金融支援を必要としているものの自らの力では経営改善計画を策定できない事業者が対象。事業者は、経営革新等支援機関の助けを借りて経営改善計画を策定。令和4年から、中小企業の事業再生等のための私的整理手続(中小企業の事業再生等に関するガイドライン〈第三部〉。「中小版GL」という。)に基づき、私的整理に取り組む事業者を支援するために、計画の策定費用等の補助を実施。

再生支援

収益性のある事業はあるものの、財務上の問題がある事業者が対象。事業者は、専門家の助けを借りて、抜本的な再生手法を含む再生支援を実施。

再チャレンジフェーズ

再チャレンジ支援

事業継続が困難な中小企業、保証債務に悩む経営者等が対象。円滑な廃業・経営者等の再スタートに向け、中小版GLや経営者保証GL等を活用し、弁護士等の外部専門家をサポート。

《北海道中小企業活性化協議会の基本原則》

- 公正中立的な第三者機関
- 守秘義務の遵守
- 事業の見直しを重視

- 公正中立な第三者機関として、中小企業を支援します。
- 守秘義務の遵守を徹底し、秘密を漏らしません。
- 事業の見直しを重視、中小企業を足下から立て直します。

支援の流れ(中小企業活性化協議会自身による支援)



北海道中小企業活性化協議会では、最初に面談や提出資料の分析を通して経営上の問題点や具体的な課題を抽出し、解決に向けて適切なアドバイスを行います。また、相談内容に応じて、支援施策・支援機関の紹介や収益力改善に関する計画策定支援、必要に応じた専門家による個別支援チームの結成、金融機関や取引先との調整、再チャレンジ支援などを実施します。

窓口相談

課題解決に向けた アドバイス

- 面談や資料の分析を通して経営上の問題点や具体的な課題を抽出。
- 課題の解決に向けて適切なアドバイスを実施。

関係支援機関の機能 活用が適当

収益力改善支援が適当

事業再生支援が適当

事業再生が困難

よろず支援拠点等の 支援機関をご紹介

- 支援機関等とのネットワークを活用し、適当な支援を実施。

収益力改善支援

- 現状の課題・問題点、ビジネスモデルを分析した上で、収益力改善に向けた計画策定支援を実施。

事業再生支援

- 個別支援チームを結成し、具体的な再生計画の策定を支援。
- 関係金融機関等との調整を実施。

再チャレンジ支援

- 円滑な廃業や経営者・保証人の再スタートに向けたアドバイスなどを実施。
- 経営者保証ガイドラインに基づく保証債務の整理について支援。

※計画策定等後も、定期的なフォローアップ、必要なアドバイスを実施

01 費用

原則、相談は無料です。ただし、資金繰り計画やアクションプラン、再生計画の策定支援などにおいて外部専門家費用等を負担していただく場合があります。

02 相談時の資料

相談時には、過去3期分の決算書と直近の試算表、金融機関別借入金明細、会社概要がわかる資料、その他内容に応じて必要な資料をご持参ください。

※相談にあたって、顧問税理士や弁護士などに同行いただくことも可能です。

03 相談申込み方法

当協議会ホームページの「窓口相談申込フォーム」に必要事項を記入の上、お申込み下さい。後日、協議会から改めてご連絡させていただき、具体的にお話を伺わせていただきます。

まずはお電話やメールでも、お気軽にお問合わせください。



収益力改善支援

経営環境の変化に伴う収益力の低下などに対し、現状の課題・問題点、ビジネスモデルを分析した上で、幅広く中小企業・小規模事業者の収益力の改善を支援し、アクションプランの策定を支援します。

※金融支援(リスク等)を行う場合



01 概要

中小企業活性化協議会が、1年から最長3年間の収益力改善に向けたアクションプラン、簡易な収支・資金繰り計画策定の助言・指導を行います。リスクスケジュールなど、金融債権者に金融支援の要請を行う場合は、1年間の計画策定を支援し、中小企業活性化協議会が金融調整を行った上で、合意形成をサポートします。
※既存借入の条件変更(返済条件緩和等)を伴わない新規融資のみの計画は、金融支援のない収益力改善計画として扱います。

02 収益力改善計画

収益力改善計画は、以下4つで構成され、いずれも中小企業・小規模事業者に作成していただきます。中小企業活性化協議会は、作成の助言・指導を行います。

- ①ビジネスモデル俯瞰図・損益実績
- ②現状の問題と課題点・アクションプラン(収益改善施策)
- ③損益計画
- ④月次損益計画・資金繰り計画

03 モニタリング

計画成立後は、定期的なモニタリングを実施し、必要に応じた助言を行うことで、中小企業・小規模事業者の収益力改善を支援します。金融支援のない計画の場合は、少なくとも1年ごとに計画遂行状況のモニタリングを実施します。リスクスケジュールなどの金融支援を含む計画の場合は、主要債権者と連携の上、少なくとも四半期ごとに計画遂行状況のモニタリングを実施します。

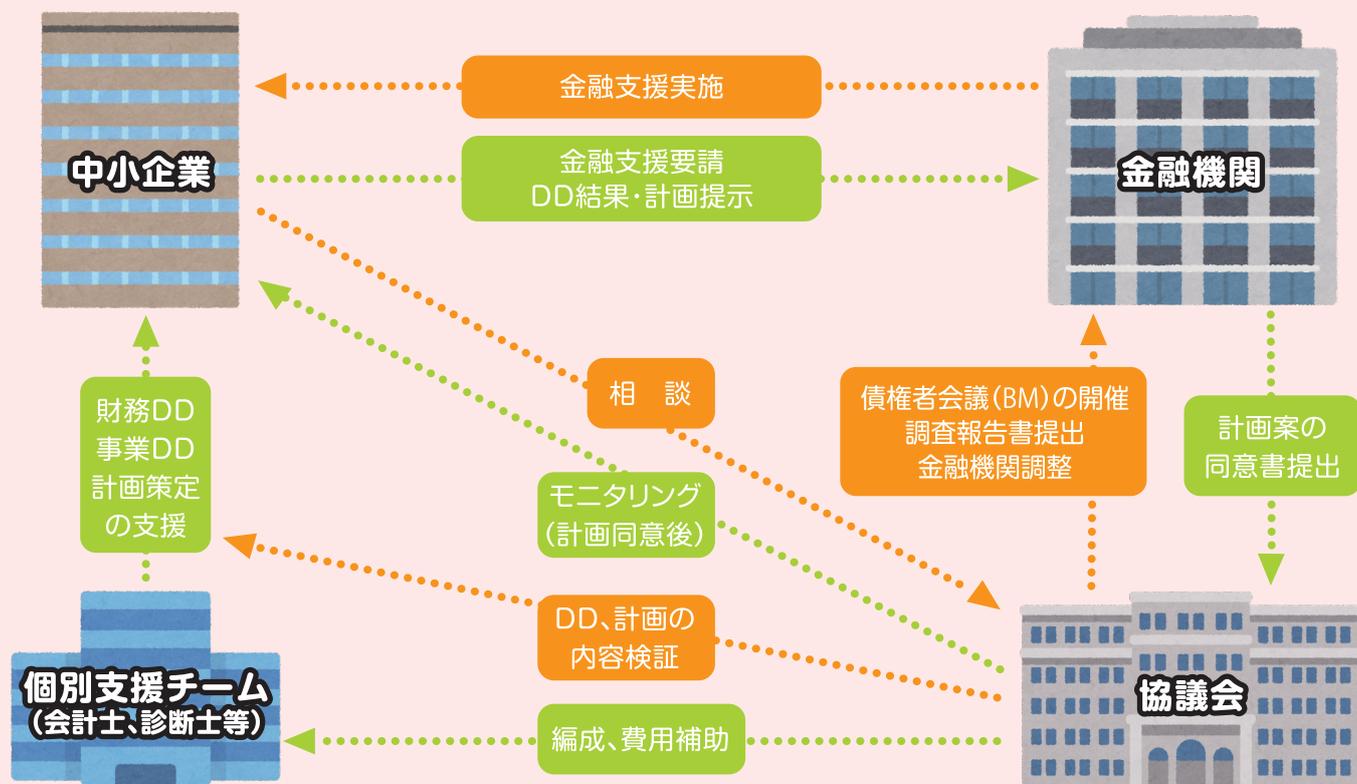
04 期間

金融支援のない計画では、取引金融機関に要請を行わないため、計画作成から金融機関への計画提示まで、おおよそ2~3か月程度が目安となります。金融支援を含む計画の場合は、窓口相談を経て、主要債権者の意向確認の上、収益力改善支援の手続きを進めることについて特段反対意見がなければ、速やかに金融機関に対し、計画策定までの元金返済猶予を要請します。返済猶予要請から1~3か月以内に収益力改善計画を策定していただき、相談から2~4か月以内の同意形成を目指します。

事業再生支援

事業の収益性などはあるが、債務超過等の財務上の課題・問題を抱えている中小企業・小規模事業者に対し、金融機関との調整を含めた再生計画の策定を実施します。

※支援にあたっては、常駐する専門家及び弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士等の外部専門家で構成される個別支援チームによる財務面及び事業面の調査分析(デューデリジェンス)や調査分析の検証を行います。



※相談企業が実施した財務DD、事業DD、再生計画を「個別支援チーム」が検証する「検証型」の取扱いもあります。

01 概要

中小企業活性化協議会において、過大投資等により過剰債務を抱え、一時的に経営が悪化しているが、主力事業では営業黒字が見込まれ、財務や事業の見直しなどにより、再生可能な中小企業・小規模事業者などに対し、相談対応、再生計画策定支援、金融調整等の支援を行います。

※相談担当者には、守秘義務が課せられており、情報が外部に漏れる心配はありません。

※資金繰りに支障が出るなど、将来的に事業継続に懸念が発生すると考えられる時点で早めにご相談ください。

02 再生計画

再生計画は、3年以内の経常利益の黒字化、5年以内の実質債務超過解消、再生計画の終了時点で10倍以内の有利子負債対キャッシュフロー倍率を目安としています。

ただし、目安を超える期間の計画であっても、事業者の業種特性や固有の事業等に応じた合理的な理由がある場合には、排除するものではありません。

※債務免除など債権者に大きな負担が求められる場合など、過去の経営責任にケジメをつけるため、退任等が求められる場合もあります。ただし、債権者の理解を得ながら、事業者の事情を考慮し、再生計画を策定していくこととなります。

※再生計画策定後のモニタリングは、おおむね3年度を目途として、原則半年ごとに実施します。

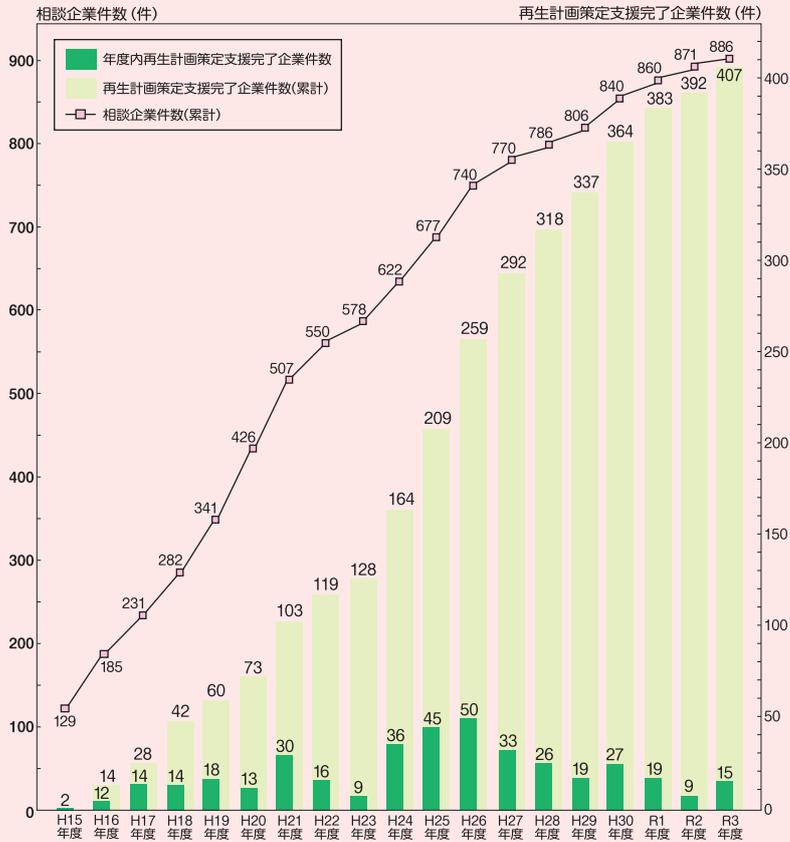
03 期間

中小企業活性化協議会が個別支援チームによる財務・事業面の調査分析を行い、事業計画の策定支援、金融機関との調整・合意を得るまで、おおむね6か月から1年程度を要します。

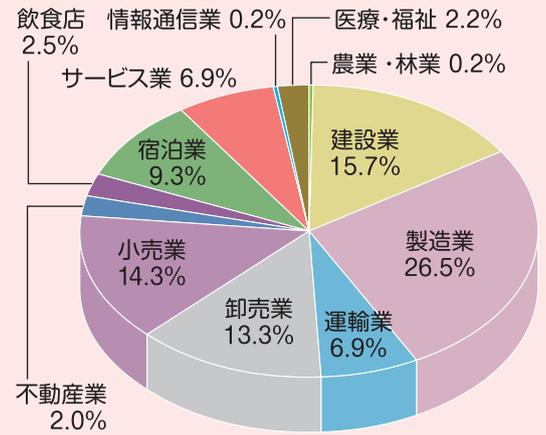
事業再生支援(実績)

中小企業活性化協議会による事業再生支援の実績は、増加傾向で推移。多くの相談に対応するとともに、着実に再生計画を作成し、中小企業・小規模事業者の事業再生を実現しています。

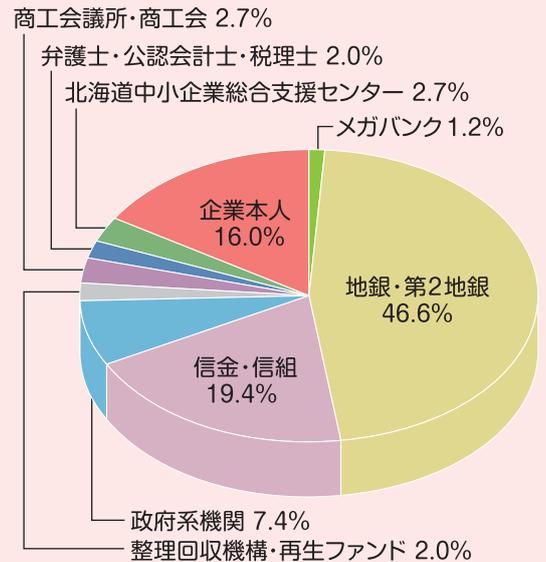
相談企業数と再生計画策定支援完了企業数の推移



再生計画策定支援完了企業の業種



再生計画策定支援完了企業の相談持込経路



01 事業再生支援スキーム

個別支援チームによる財務面及び事業面の調査分析(デューデリジェンス)を実施もしくは検証し、3~4か月程度で再生計画を作成します。再生計画の作成後、再生計画案調査検証(調査報告書の作成)を経て、債権者会議を開催し、2~3か月を目安として債権者合意に繋がります。



02 事業再生支援の手法

個々の中小企業・小規模事業者の実情に即し、アドバイスや指導などを行い、再生計画の作成を支援します。事業面としては、事業体制の強化や強化すべき事業の選別、売上増加策の検討、コスト削減策の検討などを行い、財務面としては、自助努力を前提とした金融支援、債務圧縮、資本強化などの施策検討を行います。計画によっては経営責任・株主責任・保証責任履行の要否検討などを行います。

事業再生支援(事例)

中小企業活性化協議会が策定を支援する代表的な再生計画事例としては、リスケジュール(返済条件の緩和)やDDS(デット・デット・スワップ:債務の劣後ローン化)、第二会社方式(優良事業の切り離し)などがあります。

1. リスケジュール(返済条件の緩和)

複数金融機関によるリスケジュールと官民ファンドにおける社債引き受けによりキャッシュフローを確保

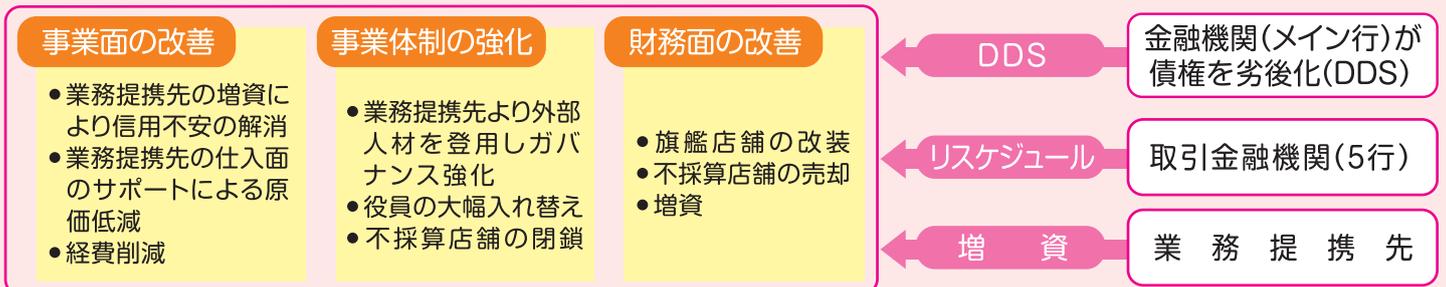
園芸用品の卸売業者が、業界全体の需要が減少する中、利益や売掛金の回収を二の次とする売上優先の経営から赤字に転落。借入金の返済に対する収益が伴わず、資金繰りが厳しい状況だったところ、中小企業活性化協議会の支援により、5年目で実質債務超過を解消、1年目で経常利益の黒字化などを実現。



2. DDS(デット・デット・スワップ:債務の劣後ローン化)

一部債務の返済順位を他のすべての債務に対して劣後ローン化することにより、資金繰りが安定

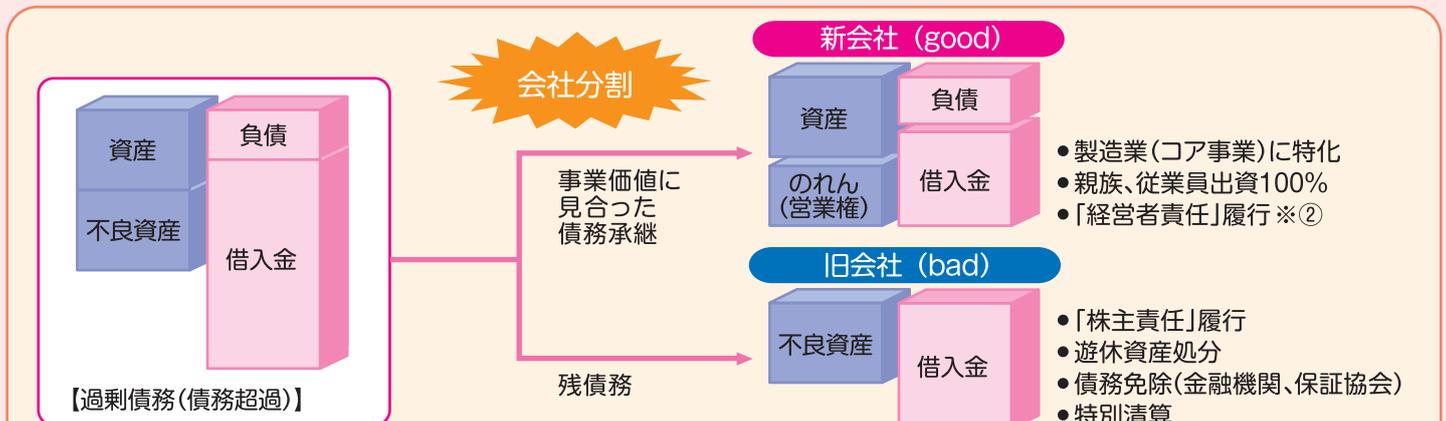
老舗の小売業者が、地域の人口減少、他業種との競合により利益・売上ともに減少。他事業への参入による財務の悪化(資産の不良化)から大幅な債務超過だったところ、中小企業活性化協議会の支援により、10年目で実質債務超過を解消、1年目で経常利益の黒字化などを実現。



3. 第二会社方式(優良事業の切り離し)

収益性のある優良事業及び返済可能債務を自主再建型(※①)の会社分割により新会社へ承継し、残債務を旧会社に残して特別清算することにより、金融機関から実質的な債務免除を受け新会社として事業を継続

本業のほか、サービス業や不動産賃貸業など事業を多角化していた老舗の製造業者の財務内容が悪化。製造業事業は業歴もあり、相応の技術力や販路も確保されていたものの、他事業は不採算だったところ、中小企業活性化協議会の支援により、1年目で実質債務超過を解消、経常利益の黒字化などを実現。



※① 最近外部スポンサーが新会社に出資する「スポンサー型」もあり、主流となっています。

※② 「経営者責任」履行は「退任」が原則となりますが、個々の事案ごとに他の方法も検討される場合があります。

「経営者責任」、「株主責任」のほか「保証責任」についても検討が必要となります。

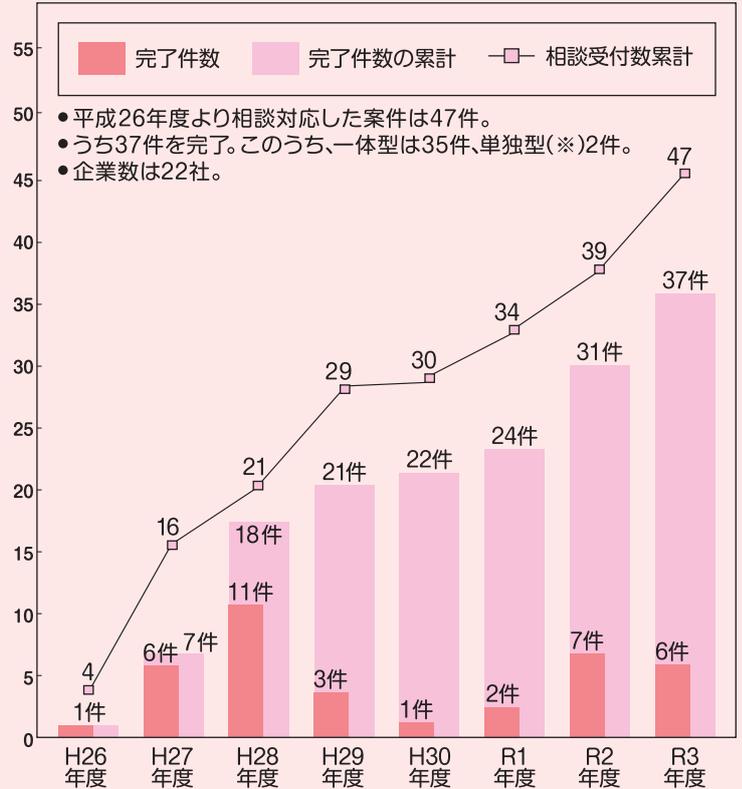
再チャレンジ支援

収益力の改善や事業再生等が極めて困難な中小企業・小規模事業者、保証債務に悩む経営者などを対象として、「円滑な廃業」や「経営者・保証人の再スタート」に向けた支援を行います。



経営者保証のガイドライン活用件数の推移

(令和4年3月末現在)



- 平成26年度より相談対応した案件は47件。
- うち37件を完了。このうち、一体型は35件、単独型(※)2件。
- 企業数は22社。

※会社の債務整理が終了している場合などであっても、経営者の保証債務の整理を求めることができます(単独型)。

01 概要

中小企業活性化協議会に常駐する専門家から再チャレンジに向けた助言を行うほか、必要に応じて、弁護士等の外部専門家を紹介し、事業清算を支援します。

また、企業の債務整理によって保証債務の整理が必要になった場合には、個人破産回避のため経営者保証に関するガイドラインに基づく保証債務の整理などの支援を行います。

02 個人保証

経営者の金融機関に対する保証債務について、会社の債務整理手続きと同時に経営者保証に関するガイドラインを利用した債務整理(一体型)をすることができます。

03 早期に決断するメリット

事業価値の毀損が進む前での早期事業清算により、取引先を含む債権者への悪影響を抑制できるほか、経営者保証に関するガイドラインを活用することにより、創業・就職等の再チャレンジの選択肢が増えます。なお、信用情報機関には登録されません。

また、早期事業清算に伴い、弁済見込み額が増加する場合など一定の要件を満たせば、一定期間の生活費、華美でない自宅等を残せる可能性があります。

※債権者にとって、一定の合理性があり、その回収見込み額の増加額の範囲内に限ります。

経営改善計画策定支援事業 (民間プレイヤーを活用した支援)

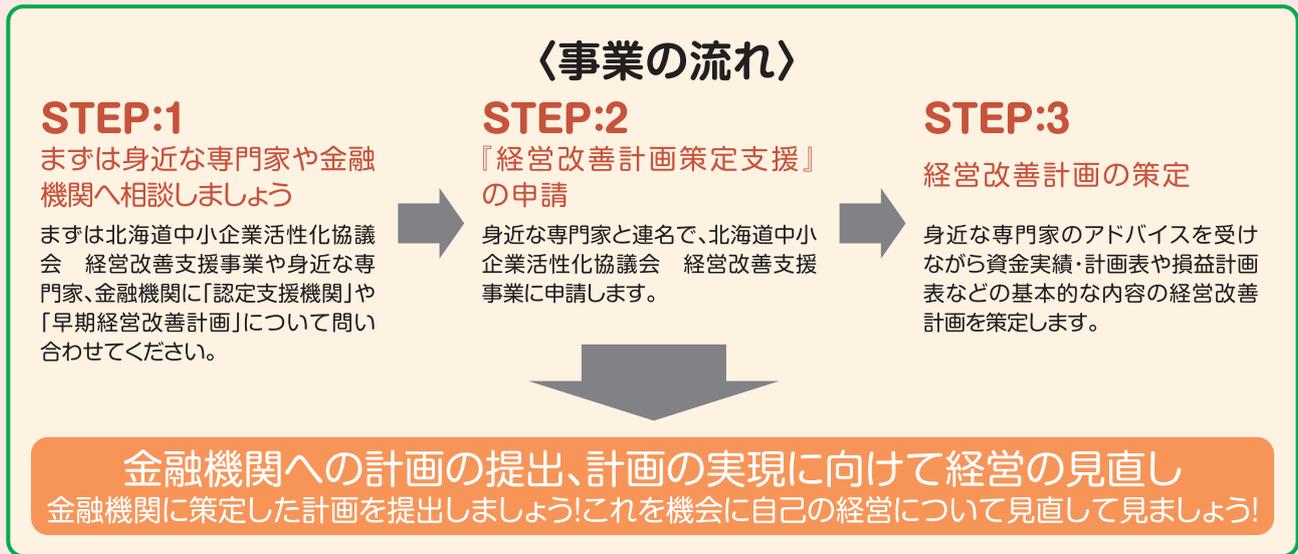


国が認定する士業等専門家(認定支援機関)の支援を受けて経営改善計画等を策定する場合、専門家に対する支払費用の一部を中小企業活性化協議会が支援します。

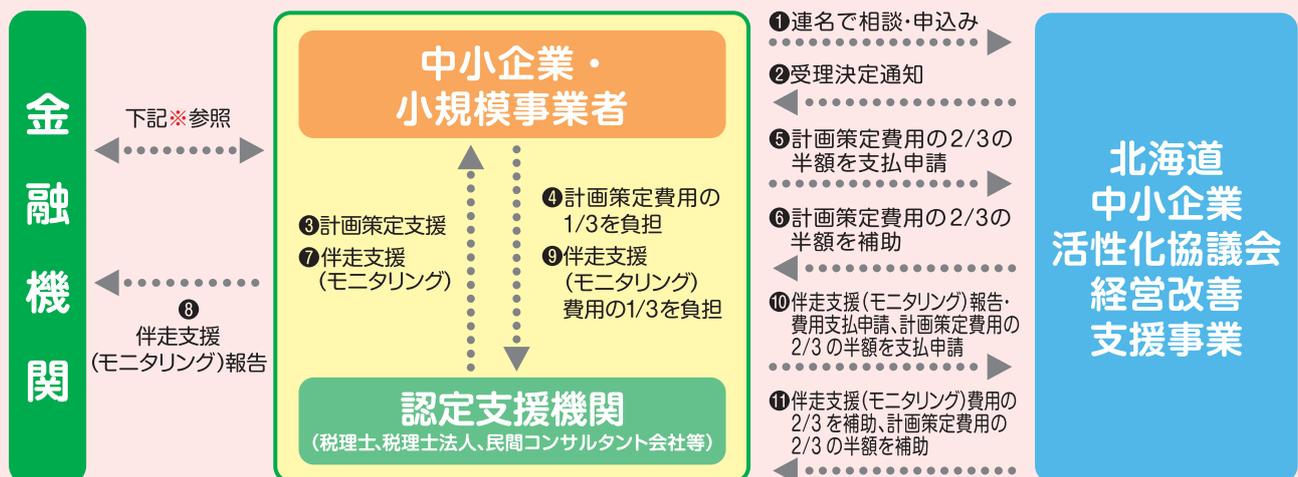
<認定支援機関>

認定支援機関とは、中小企業・小規模事業者の経営相談等に関して、専門的知識や実務経験が一定レベル以上にあるものとして、国の認定を受けた公的な支援機関です。

税理士や税理士法人、公認会計士、中小企業診断士、弁護士、民間コンサルタント会社、金融機関などが認定支援機関になっています。



経営改善計画策定支援事業には、金融機関への返済条件等を変更する「経営改善計画策定支援事業」と、金融機関への返済条件等の変更を必要としない「早期経営改善計画策定支援事業」があります。



※「経営改善計画策定支援事業」では、「③計画策定支援」後、金融機関との間で協議、合意形成を実施、「早期経営改善計画策定支援事業」では、「①連名で相談・申込み」前に金融機関との間で相談・事前相談書の受取を実施。

デューデリジェンスや計画策定支援費用は、申請者による費用負担後の支払申請により補助、残りは初回の伴走支援(モニタリング)費用の支払申請により補助を行います。また、経営者保証解除を目指した金融機関交渉費の補助は、最終の伴走支援(モニタリング)費用の支払申請と同時の申請により補助されます。申請には経営者保証解除についての報告書が必要となります。

経営改善計画策定支援事業 (民間プレイヤーを活用した支援)



1. 経営改善計画策定支援事業

金融機関への返済条件等を変更し、資金繰りを安定させながら経営を改善するため、認定支援機関の支援を受けて経営改善計画を策定する場合、専門家に対する支払費用の2/3(上限300万円)を支援。また、金融機関交渉費用(弁護士等が行う経営者保証解除)として、2/3補助(上限10万円)があります。

01 概要

借入金の返済負担等、財務上の課題を抱えている中小企業・小規模事業者に対し、土業等専門家(認定支援機関)が経営改善計画策定支援やフォローアップ支援を行い、中小企業・小規模事業者の経営改善・事業再生を図ります。

02 対象

借入金の返済負担等の影響による財務上の問題を抱えており、自ら経営改善計画を策定することが難しいものの、経営改善計画の策定支援を受けることにより、金融機関からの支援(条件変更や融資行為等)が見込める中小企業・小規模事業者が対象です。

03 費用総額

経営改善計画策定支援事業における企業規模の区分と費用の総額(消費税を含む)は、以下のとおりです。

中小企業の区分	企業規模	費用負担の対象となる計画策定支援費用の総額 (伴走支援(モニタリング)費用を含む)
小規模	売上1億円未満かつ 有利子負債1億円未満	150万円以下 (うち伴走支援(モニタリング)費用は総額の1/2以下)
中規模	売上10億円未満かつ 有利子負債10億円未満(小規模を除く)	300万円以下 (うち伴走支援(モニタリング)費用は総額の1/2以下)
中堅規模	売上10億円以上または 有利子負債10億円以上	450万円以下 (うち伴走支援(モニタリング)費用は総額の1/2以下かつ上限は150万円)

<中小企業の事業再生等に関するガイドライン枠>

中小企業活性化協議会による事業再生等の支援とともに、民間の事業再生等の支援を促進するため、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の中小企業版私的整理手続きに基づき、私的整理を行う場合、補助上限を1案件につき、上限700万円(デューデリジェンス費用等:上限300万円、計画策定支援費用:上限300万円、伴走支援費用:上限100万円)に引き上げます。

※経営改善計画策定支援事業における金融機関との調整は、原則として、事業者が認定支援機関の支援を受けて行い、債権者会議での金融機関合意に向けた支援を行うのは、認定支援機関です。(認定支援機関が金融機関との調整を支援するにあたっては、非弁行為とならないよう注意する必要があります)

経営改善計画策定支援事業 (民間プレイヤーを活用した支援)



2. 早期経営改善計画策定支援事業

金融機関への返済条件等の変更の必要がないうちに経営を改善するため、認定支援機関の支援を受けて早期の経営改善計画を策定する場合、専門家に対する支払費用の2/3(上限25万円)を支援。また、金融機関交渉費用(弁護士等が行う経営者保証解除)として、2/3補助(上限10万円)があります。

01 概要

経営改善の取組を必要とする中小企業・小規模事業者に対し、士業等専門家(認定支援機関)が早期の経営改善計画策定支援やフォローアップ支援を行い、中小企業・小規模事業者が自己の経営を見直すことによって、早期の経営改善・事業再生を図ります。

02 対象

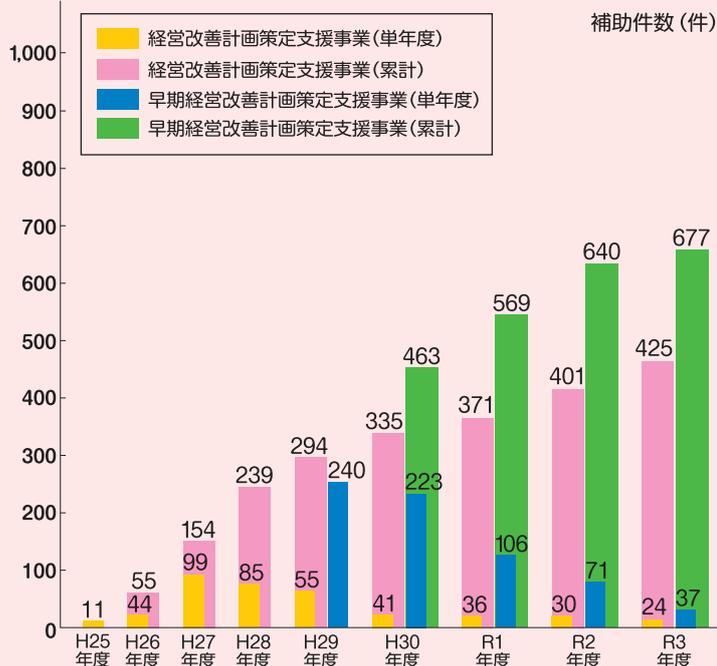
資金繰り管理や採算管理など、基本的な内容の経営改善の取組を必要とする中小企業・小規模事業者で、認定支援機関の支援のもとに資金実績・計画表やビジネスモデル俯瞰図などの早期の経営改善計画を策定し、金融機関へ提出することで、今後の経営について見直す意思を有する中小企業・小規模事業者が対象です。

経営改善計画策定支援事業の実績

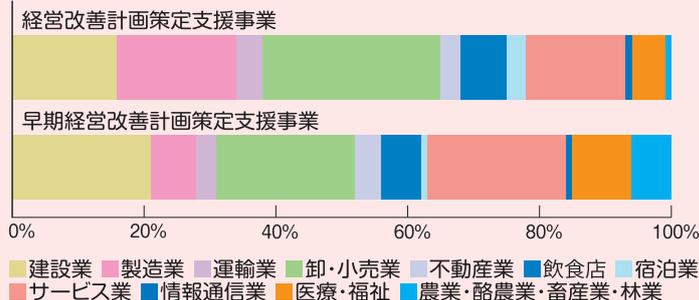
経営改善計画策定支援事業及び早期経営改善計画策定支援事業は、幅広い業種や事業規模の中小企業・小規模事業者にご利用されています。

また、税理士・税理士法人や金融機関などが認定支援機関として、中小企業・小規模事業者の支援を行い、利用する割合が大きくなっています。

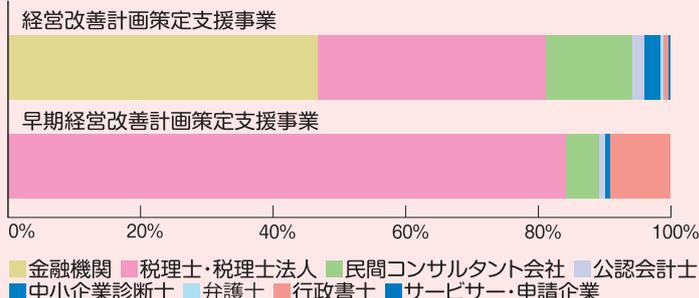
経営改善計画策定支援事業の実績(計画策定費用補助件数の推移)



業種別利用申請内訳



認定支援機関別利用申請内訳



中小企業支援機関のみなさまへ

出張相談会も無料で承ります

北海道中小企業活性化協議会では、金融機関などの中小企業支援機関のみなさまと連携して、専門家を派遣した出張相談会を行っています。

地域の中小企業・小規模事業者を対象とした相談会の開催を希望される中小企業の支援機関がございましたら、ご連絡ください。



収益力改善、事業再生、再チャレンジに関する研修・出向を受け入れています

北海道中小企業活性化協議会では、協議会が有する支援ノウハウを地域に還元するとともに、地域の支援の質を向上させることを目的として、金融機関などの中小企業支援機関の職員をトレーニーとして採用し、実習・OJTを通じてノウハウを習得する機会を提供しています。

本研修では、専門家とのネットワーク構築を行い、他地域の金融機関との繋がりや本業支援の質の向上も期待しています。



〈協議会へのアクセス〉

北海道中小企業活性化協議会

〒060-8610 札幌市中央区北1条西2丁目 北海道経済センタービル 6階

TEL.011-222-2829

E-mail : sien15218@bz01.plala.or.jp

ホームページ: <https://www.sapporo-cci.or.jp/saisei/>

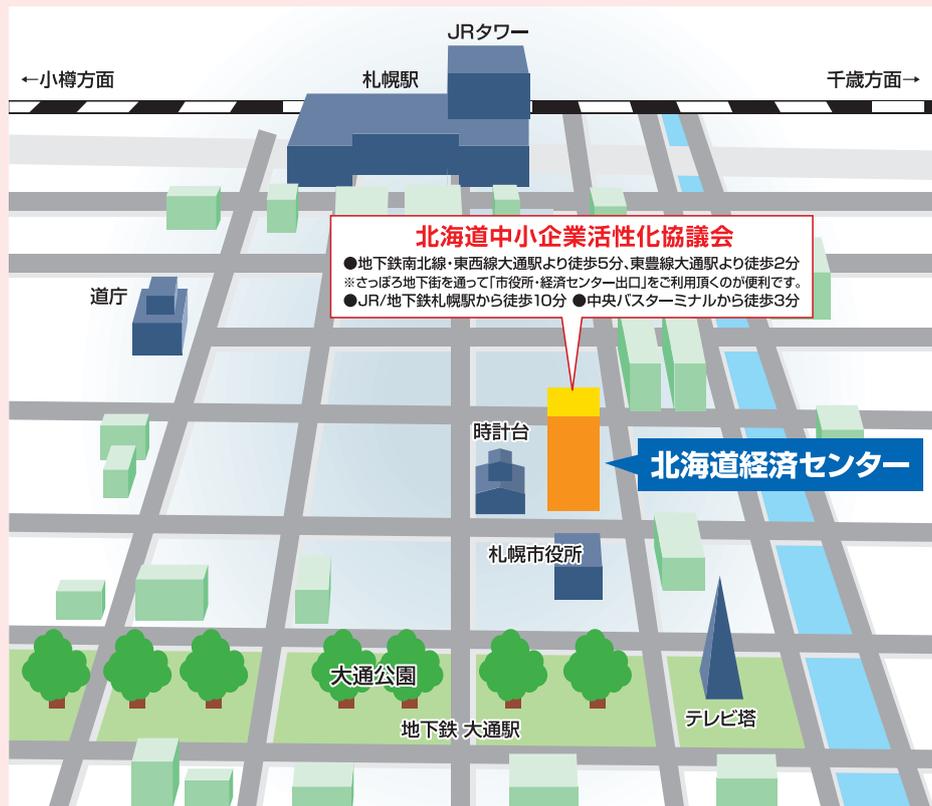


(経営改善計画策定支援事業)

TEL.011-232-0217

E-mail : sien-center@bz04.plala.or.jp

ホームページ: <https://www.sapporo-cci.or.jp/keieikaizen/>



中小企業
活性化協議会が
支援します



経済産業省
北海道経済産業局

〒060-0808
札幌市北区北8条西2丁目 札幌第1合同庁舎
TEL.011-709-2311(内線2575)
E-mail : bzl-hokkaido-chusho@meti.go.jp
ホームページ: <https://www.hkd.meti.go.jp>

