

出國報告（出國類別：實習）

112年度臺日技術合作計畫
「中小企業疫後提升營利能力之資金與
經營輔導機制考察」

服務機關：經濟部商業發展署、產業發展署、中小及新創企業署

姓名職稱：蕭組長旭東、卓技正哲名、許專員延林、張專員甯鈞

派赴國家/地區：日本

出國期間：112年10月22日至112年10月28日

報告日期：113年1月8日

摘要

近幾年中小企業受疫情、國際情勢波動影響，經營環境面臨較以往更為嚴峻的挑戰，為協助中小企業因應情勢所需之轉型及資金措施，爰本次由日本國際協力中心協助安排赴日考察包含大田區產業園區、日本政策金融公庫、全國銀行協會、東京信用保證協會、東京都萬事支援據點、東京都中小企業活性化協議會、中小企業診斷協會、東京商工會議所及東京都中小企業振興公社等單位，以了解日本疫後協助中小企業資金協處及經營輔導相關措施，俾利作為強化我國中小企業輔導體系與金融機構、中小企業三方鏈結，協助中小企業提升盈利能力及取得營運資金政策之參考。

目錄

壹、目的.....	1
貳、研修行程及人員.....	2
一、研修行程.....	2
二、研修人員.....	3
參、研修內容.....	4
一、圍繞日本中小企業的狀況.....	4
二、大田區產業概要、技術核心（工業園區）介紹與企業參訪.....	6
三、日本的中小企業融資及日本政策金融公庫微型企業和個人業務部門的作用.....	9
四、關於中小企業的經營者保證和事業再生等方面的指引.....	12
五、瑞穗銀行如何支援中小企業.....	18
六、東京信用保證協會概要.....	21
七、關於中小企業的具體諮詢例子和各個支援機關的合作.....	24
八、中小企業與技術革新.....	27
九、東京都中小企業活性化協議會承擔的業務.....	29
十、關於中小企業診斷士和經營支援合作事業.....	33
十一、關於中小企業數位化轉型的現狀和支援.....	35
十二、東京都中小企業振興公社概要及因應提升生產性推動利用數位轉型技術支援事業.....	37
肆、心得與建議.....	40

壹、目的

受 Covid-19 疫情持續蔓延、烏俄戰爭及美中科技戰爭等因素的影響，中小企業正面臨較以往更為嚴峻的經營挑戰。一旦營收下滑，要如何在揹負銀行舊貸之償債壓力的同時，能再取得新貸款以進行必要的轉型調整或對是否要繼續營運作出正確的決定。日本在疫情期間特別對盈收能力下滑、現金流惡化，乃至對認為未來可能失去盈利能力的中小企業，結合第三方專業輔導機構能量，主導中小企業訂定重整計畫，之後金融機構便會視該管理行動計畫內容決定是否要調整中小企業債務或提供新貸款，信保機構也憑此計畫書決定是否要提供保證服務。

故欲藉此研修機會，深入探究日本當局在提升中小企業盈利能力輔導機制中，金融機構參與了那些重要環節、發揮何種作用、願意參與的誘因，以及有哪幾類的第三方輔導機構參與在這當中，各發揮那些功能等。進而作為優化我國中小企業輔導體系與金融機構、中小企業三方鏈結，與開啟為盈利能力下滑之中小企業取得銀行資金的借鏡。

貳、研修行程及人員

一、研修行程

本次研修行程由駐日經濟文化代表處與日本國際協力中心(Japan International Cooperation Center，簡稱 JICE) 協助安排，研修行程如下表：

日期	時間	研修內容	地點
10月22日		抵達日本（松山→羽田）	
10月23日	9:20~9:50	活動行程說明會	JICE本部
	10:00~12:30	圍繞日本中小企業的狀況	JICE本部
	14:30~17:00	大田區產業概要、技術核心(工業園區)介紹與企業參訪	OTA技術核心設施
10月24日	9:30~12:00	日本的中小企業融資及日本政策金融公庫微型企業和個人業務部門的作用	日本政策金融公庫
	13:30~15:30	關於中小企業的經營者保證和事業再生等方面的指引	全國銀行協會
	16:00~18:00	瑞穗銀行如何支援中小企業	瑞穗銀行
10月25日	10:00~11:30	東京信用保證協會概要	東京信用保證協會
	13:00~15:30	關於中小企業的具體諮詢例子和各個支援機關的合作	航空會館、東京都萬事支援據點
	16:00~18:00	中小企業與技術革新	航空會館
10月26日	10:00~12:30	東京都中小企業活性化協議會承擔的業務	東京都中小企業活性化協議會
	14:00~16:30	關於中小企業診斷士和經營支援合作事業	中小企業診斷協會
10月27日	10:00~12:30	關於中小企業數位化轉型的現狀和支援	JICE本部
	14:00~16:30	東京都中小企業振興公社概要及因應提升生產性推動利用數位轉型技術支援事業	JICE本部
	16:50~17:30	報告會・結業式	JICE本部
10月28日		回國（羽田→松山）	

二、研修人員

NO.	單位	姓名及職稱
1	經濟部商業發展署	蕭組長旭東
2	經濟部產業發展署	卓技正哲名
3	經濟部中小及新創企業署	許專員延林
4		張專員甯鈞

參、研修內容

一、圍繞日本中小企業的狀況

(一) 時間：10月23日(星期一) 9:30

(二) 地點：JICE 本部

(三) 講師：政策研究大學院大學橋本久義名譽教授

(四) 研修重點摘要：

橋本教授主要係從日本社會歷史發展之角度，說明日本中小企業之所以得在日本發展、成長之環境及制度因素。其中橋本教授特別提出幾位日本歷史人物及時代做為解說座標。於人物部分包括：聖德太子；織田信長、豐臣秀吉、德川家康 (所謂日本「戰國三傑」)及石田梅岩等。而在時代方面，橋本教授則介紹到明治維新時期、戰後復興時代、高度及穩定成長期經濟發展等。

令人產生興趣的是：橋本教授在解說上開日本歷史人物時，即會以視其為某種「企業家」之方式，將這些人物及其代表作為加以解釋，如「身為企業家的聖德太子成功的4大關鍵」、織田信長/豐臣秀吉/德川家康係「企業家3種類型」等等，並提及其所導入的革新措施及理念，包含「自由市場制度」、「實用主義」及對於「權威」所採取之態度(是「全盤否定」、「憧憬」抑或強調「權威由自己建立」)等等。

在各時代發展方面：日本於明治維新時期(西元1868年-1912年)廢止身分制度，推動交通、商業自由化，開始資本主義生產，並提升兒童就學率；在戰後相關經濟復興時期(西元1945年-1955年)，為因應戰後物資缺乏，採取傾斜生產方式，將資源集中投入於基礎產業(鋼鐵、電力及煤)；於經濟高度及穩定成長期(西元1955年-1980年)，採用李昂提夫的產業關聯表選定重要產業，並透過政策加強扶植，包含1960年代發展重化學工業(包含鋼鐵、機械、汽車、電氣、化學及石油化學等產業)及1970年代發展知識集約化產業(包含電腦、電子、精密機械、精細化學品及精密陶瓷等產業)；後因1994年邁入停滯性通膨期，促進日本徹底重新檢視中小企業政策(「省廳改革」)。

另因橋本先生亦係原日本通商產業省 (現經濟產業省前身)出身之官僚，故在介紹各時期的發展重點時，其亦簡要提及1948年設置「中小企業廳」、1949年「國民金融金庫」、1952年「中小企業安定化法」及1953年「中小企業金融金庫」等政策法令制度，並輔以其自身經驗之說明，最後，並從國際與日本國內兩個面向總結戰後做到日本高度經濟成展的主要原因，包含國際上自由貿易體制、歐美最新技術導入、低廉且穩定的能源供給制度、國內高教育水準及勤勉的國民性等。



圖1：橋本久義名譽教授授課情景

二、大田區產業概要、技術核心(工業園區)介紹與企業參訪

(一) 時間：10月23日(星期一)14:30

(二) 地點：東京都大田工業區之 OTA 技術核心設施

(三) 交流單位與會人員：政策研究大學院大學橋本久義名譽教授、東京都大田區役所產業經濟部產業振興課後藤真犁奈係長、株式會社 TAMURA EJER 田村波音代表取締役

(四) 交流單位簡介：

1. 大田區役所產業經濟部：主要業務職掌包括大田區內的產業振興政策、觀光振興政策、羽田 INNOVATION CITY、中小企業支援相關事項。
2. 株式會社 TAMURA EJER：為一家以射出成型模具為主要產品，進行3D 模型設計及生產製造的公司，該公司代表取締役為田村波音小姐。

(五) 研修重點摘要：

大田區位於京濱工業區，以「製造業之城市」廣為人知，是鑄造、鍛造、板金、切削、研磨等工業產品的基礎產業技術聚集的城鎮，透過飛機、汽車、家電等機械金屬加工，支持日本的製造業，具備「高度技術力」、「工廠聚集」及「夥伴分工」等特點。大田區內以機械、金屬加工為主，區內最大宗業別為佔8成多的「機械・金屬加工類」。從業者規模約半數為3人以下，「9人以下」為7成，現約有4,200多家製造業聚集。

大田工業區建立了「夥伴分工循環」的合作網，由小規模經營、各自擁有高度加工技術的多個工廠組成，透過協同生產合作製成複雜的產品及零件，具有「種類多樣」、「小批量生產」及「接受急件交貨」等特徵。

大田區役所提供之企業支援，主要包含以下四大主軸：

1. 產業支援設施包含工廠公寓、協助製造業工廠立地、創業支援設施、出租工廠及工業用地之媒合事業等。
2. 人才育成支援：包含大田區工匠之技術傳承、次世代製造業人才培育事業、製造業教育、學習論壇等。

3. 合作支援：包含創業者支援、醫工合作、看護工合作、研究開發媒合、新產品/技術競賽等。
4. 促進交易支援：包含接單/訂貨諮詢會、海外拓展支援、舉辦各式研究開發及技術展示會等。

此外，大田區役所為促進大田區產業進一步發展，設立公益財團法人大田區產業振興協會，以靈活因應結構變化。其下設有大田區產業廣場 PiO，提供設廠企業一站式服務，除振興協會外，尚有大田區產業振興課、東京都城南地區中小企業振興中心、東京都立產業技術研究中心城南分所、公益財團法人東京都中小企業振興公社城南分社等各機關之窗口，協助本區設廠企業，從事開拓新客戶、拓展海外市場、參加商談會、展覽會、提供機器等業務。廣場裡設有1,600平方公尺的大展覽館，可舉辦大型商談會活動，既可滿足國外的使用需求，亦可舉辦全國等級的活動。

為促使位於都市的工廠與研究開發型企業選定設廠地點，並整備投產環境，大田區設置了首都圈最大規模的工廠公寓，並設立創業支援設施：

1. **TECHNO FROM 森崎**：設立於2008年，以促進加工型與研究開發型企業共同合作進軍新領域，達到工廠聚集地之永續發展及活化地方產業目標。
2. **biz BEACH CoWorking**：為新型態的共享空間沙龍，距離羽田機場僅約10分鐘車程，便利的大理位置，可作為串聯過內外人才網絡、創造發展新商機的最佳場所。
3. **六鄉 BASE**：2021年開設，主要服務對象為新創業者或欲進軍新領域的中小企業，育成中心提供分類詳細的創業支援，並舉辦各式活動，以提高企業開業率。
4. **TECHNO WING**：於2000年開設，為活化大田區的基礎技術產業，打造產業與生活和諧共存的城市，落實「住宅與產業和諧環境改善事業」，此處的廠房和住在位於同一塊腹地。
5. **TECHNO SQUARE Haneda**：於2019年開設，鄰近羽田機場，以發展大田區之產業聚集為目的，單一建築使用面積超過1,000平方米，是首都圈最大規模的產業設施。

6. OTA TECHNO CORE(大田核心設施)：為本次參訪設施，於2012年開設的4層樓建築，進駐企業為擁有高度技術能力的中堅企業，如精密加工領域之企業和機械金屬類研究開發企業等，目前共17家企業進駐，進駐期間為20年，採續約制度，於進駐第12年續約，續約後使用費將調漲。

另外本次安排參訪的企業株式會社 TAMURA EJER 為進駐 OTA TECHNO ORE 的製造業企業，代表田村波音小姐為26歲女性，係企業二代接案例，前身為父親田村祐輔於1967年設立的田村製作所，以不只是接受客戶訂單而能自主思考產品之提案製造型的企業為發展願景，追求高品質及高附加價值的商品，參訪現場向我們展示經醫院採用之心導管射出成型產品，展現高度技術力。



圖2：大田區役所介紹大田工業區概況



圖3：與政策研究大學院大學橋本久義名譽教授及株式會社 TAMURA EJER 代表取締役田村波音小姐合影

三、日本的中小企業融資及日本政策金融公庫微型企業和個人業務部門的作用

(一) 時間：10月24日(星期二)9:30

(二) 地點：日本政策金融公庫東京支店

(三) 交流單位與會人員：日本政策金融公庫微型企業和個人業務國際合作辦公室姬路貴士資深副組長、伊藤誠剛資深副組長

(四) 日本政策金融公庫簡介：

1. 日本政策金融公庫(Japan Finance Corporation；簡稱 JFC)係依據2007年所制定之「株式会社日本政策金融公庫法」，於2008年所成立之「股份有限公司」。然而，雖然 JFC 為日本法律上所稱之「公司」，但上開「株式会社日本政策金融公庫法」第3條規定該公司之所有已發行股份均須由日本政府持有；從而 JFC 自然屬於日本國營事業。
2. 依據 JFC 官網資訊，其資本額為11兆6,992億日圓；具有152個分支機構；總職員數7,436人。另截至2023年3月31日止，其貸放總金額為28兆970億日圓，其中包含「國民生活事業」(即「微型企業和個人業務」/ Micro Business and Individual/JFC-Micro)之貸款金額為12兆1,563億日圓及「中小企業事業(融資業務)」之貸款金額則為8兆3,657億日圓。
3. JFC 本身是由原「國民生活金融公庫」、「農林漁業金融公庫」、「中小企業金融公庫」等日本政策性金融機構所整併而來，故其主要業務亦是分類為對「國民生活事業」、「中小企業事業」及「農林水產(包括食品)事業」之各項支援，以及透過此三領域之支援業務所產生的「相互加乘」(シナジー/synergy)效果，包括對「地域經濟的活性化支援」、「顧客成長的支援」以及對「中小企業的全球化支援」。

(五) 研修重點摘要：

1. 日本中小企業定義說明：依照上開「株式会社日本政策金融公庫法」第2條第3款之定義，主要係指資本額或出資額3億日圓以下，且常時雇用之從業員人數在300人以下之事業。而如屬「批發業」(卸売業)，則認定

為「中小企業」之標準則下修為資本額或出資額1億日圓以下且常時雇用之從業員人數在100人以下之事業；「服務業」(サービス業)之標準則為資本額或出資額5千萬日圓以下，且常時雇用之從業員人數在100人以下之事業；而(規模更小的)「零售業」(小売業)認定屬中小企業之標準則為資本額或出資額5千萬日圓以下，且常時雇用之從業員人數在50人以下之事業。而在此之外，另外依據日本「中小企業基本法」第2條第4項，另有所謂「小規模企業者」(小型企業)之範疇：主要係指常時雇用之從業員人數在20人以下之事業；如為一般商業或服務業者，則係指常時雇用之從業員人數在5人以下之事業。

2. 日本中小企業金融體系概況：除了一般私營銀行外，日本亦有諸如「信用金庫」(「信金」/Shinkin banks)、「信用合作社」(「信用組合」/Credit cooperatives)與「貸金業」(Money Lending Business)等各式各項之私營金融機構。而在這些私營金融機構之外，同樣具有金融放款功能，且具有補充私營金融機構不足之處者，即是 JFC 此種以國家法律及政策為基礎之公營金融機構。從而，「私人銀行」、「信用金庫」、「信用合作社」、其他私人金融機構及 JFC 等公營金融機構，與日本各都道府縣之公共機構、商業團體(如「商工會」、「商工協議所」)等，共同構成對於中小企業之支援網絡，從而達成中小企業「籌資來源多樣化」之情況。
3. JFC-Micro 及其相關貸款介紹：事實上，自 JFC(-Micro)前身之「國民金融公庫」時代，就已經對一般國民及小企業者提供類似之貸款服務。而相較於其他金融機構除貸款外，尚有其他諸如存款、外匯等業務相比，JFC-Micro 將其功能限於貸款業務亦是其特點之一。而如日本國內所熟知，JFC-Micro 貸款的最主要特點即為其多數均可為「無擔保/無保證」貸款，從而成為小型企業重要之營運資金來源。其中 JFC 介紹了2種較為特別的貸款類型：第1種為針對 Covid-19的特別貸款計畫(「新型コロナウイルス感染症特別貸付」)，作為中小企業安全網的一環，支持中小企業於危機時刻的貸款需求；第2種為「MARUKEI 貸款」(「マル経融資(小規模事業者経営改善資金)」)，特點為其係「無擔保/無保證人」之制度。然而，如欲取得此種以「改善管理」為目的之融資，申請人必須要以獲得「商工會」(Commerce and Industry Association)或「商工會議

所」(Chamber of Commerce and Industry)之推薦並接受其後續之經營指導作為條件；而該項融資之最高貸款額度則為2千萬日圓。至於還款期間部分，營運資金係7年以內；設備資金部分則為10年以內。

4. 對新創企業支持：JFC 也說明了其目前針對創業(新創)所提供之各項支援機制，包括創業前之諮詢(「相談」)機制、創業時所得利用之主要融資機制，以及創業後針對各項經營課題之支援計畫。而此處之主要創業貸款則是同樣以原則上「無擔保/無保證人」作為特點之「新創業融資制度」，該項目最大貸款額度為3千萬日圓(包括最大額1千5百萬日圓以內之營運資金)；至於還款期限及利率則取決於其他相關使用情形及條件。



圖4：於日本政策金融公庫研修情形

四、關於中小企業的經營者保證和事業再生等方面的指引

(一) 時間：10月24日(星期二)13:30

(二) 地點：全國銀行協會

(三) 交流單位與會人員：全國銀行協會業務部石川裕次長、企劃部遠藤續穗次長、業務部吉村隆史調查役、企劃部遠藤滿參事役、企劃部三枝正幸調查役

(四) 全國銀行協會簡介：是以在日本經營的銀行為直接會員的組織，作為日本銀行業的代表，為銀行業的發展從事各種活動，亦包含消費者保護措施和對經濟活動至關重要的支付基礎設施的運作。

(五) 研修重點摘要：

本場研修主要是全國銀行協會分享日本訂定關於中小企業的經營者保證和事業重整等相關準則內容，兩項準則介紹如下：

1. 經營者連帶保證相關準則：

(1)經營者連帶保證雖然可以加強融資信用，但當經營者想要放手一搏拓展事業或在連帶保證後當經營陷入困境要進行早期的事業重整時，連帶保證是造成阻礙的主要原因，在此背景下，全國銀行協會與日本商工會議組成共同事務局，於2013年8月設立了「經營者連帶保證相關準則研究會」，並於同年12月5日制定了該準則。該準則自2014年2月1日開始適用，雖然沒有法律約束力，但中小企業、經營者及金融機構都被期待可以自發性地尊重及遵守。

(2)準則概要：

A.中小企業只要符合以下條件，就有可能適用準則：

(A) 法人與個人財務獨立：舉例來說要防止由法人向經營者進行超過適當範圍內之借貸產生的資金流出，或是其法人事業活動上所需之工廠、營業用車等資產為經營者所有時，

變更為法人所有等。

- (B) 財務結構強化：即法人要業績穩定，確保充足營利，或即使業務稍不穩定，但保留盈餘足夠豐厚，並經判斷可全額償還還款金額。
- (C) 適時適當地公開財務狀況資訊：除了總決算表外，定期公開試算表、資金流向表等。
- (D) 以上資料最好是經外部專家(如會計師、稅理師等)驗證。
- (E) 金融機構在評估中小企業目前到未來都符合上述條件時，金融機構可能會採取不需要經營者連帶保證提供融資、解除現存的經營者連帶保證或活用能取代連帶保證的融資方式。倘不得不要求經營者做連帶保證時，也會說明必要性及若想解除要如何改善。

B.事業繼承時，個人連帶保證如何處理：

- (A) 仍要符合上述法人與個人財務獨立。另倘舊經營者無論形式或實質上都離該經營陣容，或法人缺乏償還能力時，金融機構將舊經營者之資產視為擔保時，繼承者提供同等擔保資產時，較易解除舊經營者的連帶保證責任。
- (B) 金融機構會在符合準則的情況下評估公司之資產或獲利能力，檢討經營者連帶保證的必要性，舊經營者的連帶保證債務並非一定需由繼承者來承擔。

C.事業重整或債務清理時，個人連帶保證如何處理

- (A) 在事業也進行債務清理手續，金融機構可從清理手續有希望回收更多的債務，且經營者沒有發生破產法所規定的不免責事由時，較易成為本準則保證債務清理的對象。
- (B) 經營者在連帶保證債務清理程序中，需要保留一定資產以維持事業存續時，可與支援專家進行諮詢後，向金融機構

說明必要性提出申請，並制定償還計畫。

(C) 金融機構會評估讓經營者留存一定期間之生活費與自家住宅，或考量不將經營者的資產進行處分，而係以分期償還的方式，讓經營者逐步償還債務。

(D) 本措施強調即使法人已停業，保證人(經營者)仍有避免個人破產的可能性，因此決定事業重整或停業時，即早與金融機構及支援專家進行諮詢是很重要的。

2. 中小企業事業重整相關準則：

(1)為對在疫情影響下的中小企業延續給予支援，制定本項準則，並自2022年4月開始適用，可適用的債務人對象是符合日本中小企業基本法第2條第1項所規定之中小企業及第5項所定義之小規模事業。

(2)準則有兩個目的，第一個是明確訂定中小企業及金融機構在「平時」、「危機時」及「企業重整計畫成立後之跟進」等不同階段應做到的事，以利中小企業與金融機構間能建構持續且良好的信賴關係；第二個是制定特別針對中小企業事業重整的新準則型法庭外債務清理程序，使用本手續的前提是相較法律程序，透過本手續事業價值及資產的毀損較少，對於中小企業及債權人雙方都具有經濟合理性。

(3)針對第一個目的，各階段中小企業及金融機構應辦理的事項如下表：

	中小企業	金融機構
平時	<p>① 提高獲利能力與強化財務結構</p> <p>② 透過適時適當地公開資訊等確保經營之透明性</p> <p>③ 對法人與經營者之資產等分別進行管理</p> <p>④ 預防性之應對（為了避</p>	<p>① 經營課題之掌握與分析等</p> <p>② 最適當之解決方式的提案</p> <p>③ 對中小企業誠實應對</p> <p>④ 預兆管理（掌握產生危機的階段性徵兆，若處</p>

	免產生危機，對事業環境與社會環境之變化努力採取確切之應對等)	於開始產生危機的過程中做出警示使其加深認知制定事業重整計畫等，促使其能自行採取措施)
危機時	<ul style="list-style-type: none"> ① 時適當地公開經營狀況與財務狀況等 ② 對恢復固有之獲利能力採取的努力 ③ 制定事業重整計畫 ④ 在危機時進行階段性應對（於各階段中對借貸條件放寬、價務減免等重大金融支援等之應對） 	<ul style="list-style-type: none"> ① 支援制定事業重整計畫 ② 派遣專家進行支援 ③ 在危機時進行階段性應對（於各階段中對借貸條件放寬、價務減免等重大金融支援等之應對）
法庭外債務清理時應注意事項	<ul style="list-style-type: none"> ① 連帶保證債務之清理 ② 事業與金融機構誠實地進行協議，以期許使用最適合中小企業當前狀況的債務清理手續 	
事業重整計畫成立後之跟進	<ul style="list-style-type: none"> ① 努力朝向事業重整計畫之實行 ② 對金融機構適時適當地進行狀況報告 	觀察達成狀況

(4)另外第二個目的的債務清理手續分為兩種，分別是「重整型」及「停業型」，流程如圖5及圖6，其中中小企業所提出之重整及償還計畫須經債權人會議全體成員同意才算通過。

重整型法庭外債務清理手續預想流程

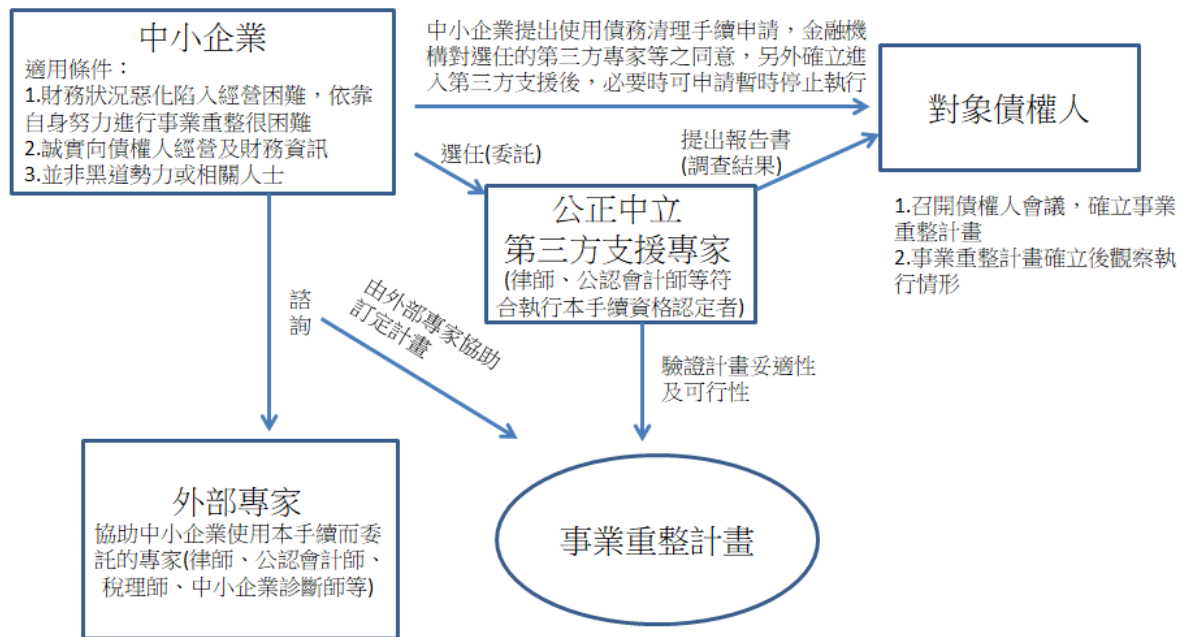


圖5：重整行法庭外債務清理手續預想流程

停業型法庭外債務清理手續預想流程

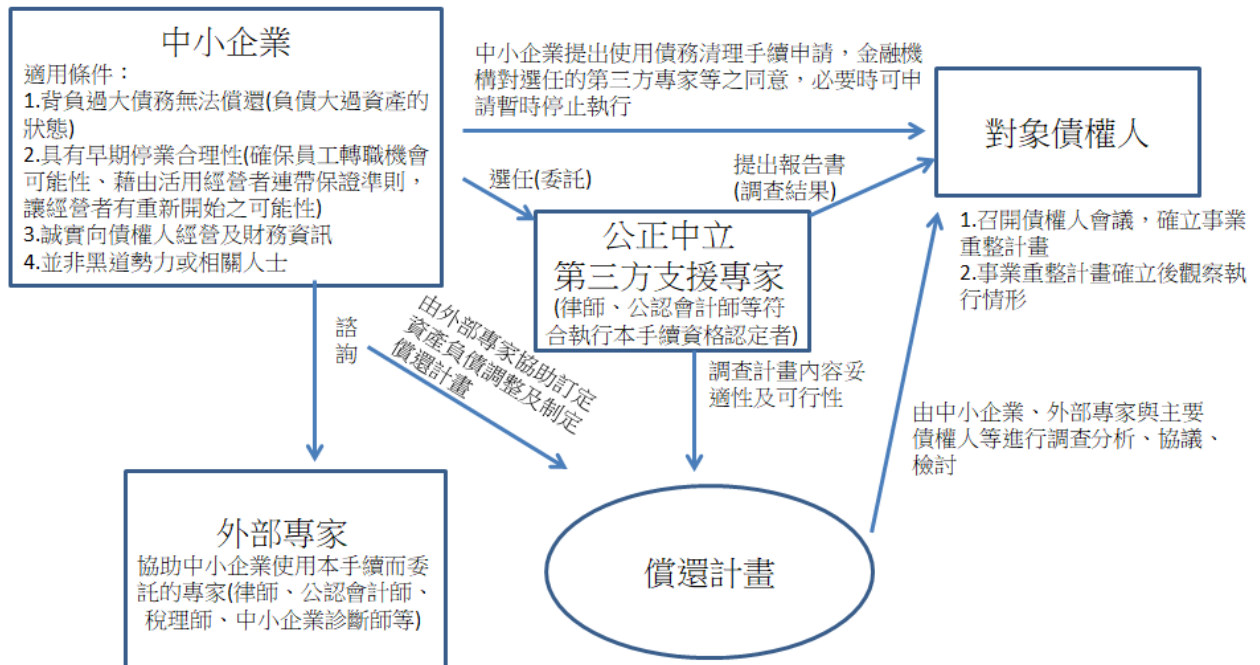


圖6：重整行法庭外債務清理手續預想流程



圖7：於全國銀行協會研修情形

五、瑞穗銀行如何支援中小企業

(一) 時間: 10月24日(星期二)16:00

(二) 地點:瑞穗銀行丸之內支店

(三) 交流單位與會人員:瑞穗銀行企業戰略第三部小關拓也部長、江藤崇副部長、岩田智之調查役、馬場康裕調查役；法人業務部西本翔次長、柳澤理輝調查役。

(四) 瑞穗銀行簡介:

1. 瑞穗銀行成立於2002年，係由第一勸業銀行、富士銀行、日本興業銀行整合重組而成，它是日本商業銀行之一，且為瑞穗金融集團成員，同時也是日本3大巨型銀行之一，且是其中唯一在47都道府縣均設有分行的銀行。
2. 瑞穗銀行主要經營個人、中小企業和地方政府的銀行業務，而大型企業、金融機構和海外業務原由同集團下的瑞穗實業銀行來辦理。
3. 瑞穗金融集團係利用基本原則、宗旨及價值觀等3大面向，組成瑞穗企業理念，作為構成瑞穗所有活動基礎的理念，基於這個理念，透過集團化的經營與發展，該集團為顧客、經濟及社會的發展做出貢獻，為每個人帶來豐厚的成果。

(五) 研修重點摘要:

1. 瑞穗銀行觀察中小企業現況:

- (1)因日本受 COVID-19疫情及通貨膨脹影響，導致生活習慣有所變動，對於日本企業業績造成不同程度的影響，該銀行表示預計未來幾年的信用貸款相關費用及企業倒閉家數將會繼續增加。
- (2)瑞穗銀行也針對需要紓困之業者進行細部調查，包含外部資源及公家機關補助，期望可以藉此協助更多企業度過營運困境。

2. 瑞穗銀行再生支援: 主要係依業者需求提供相關服務，包含資金周轉、事業計畫策定、負責人擔保措施及公家機關合作等方式。

(1)資金周轉：

- A.積極辦理審查客戶新申請之貸款及變更貸款條件(含貸款條件變更後之資金審查)等行政作業。
- B.對客戶進行經營諮詢，並提供客戶改善建議，且對於企業新申請貸款及貸款條件變更需求進行充分說明，以利妥適協助客戶需求。

(2)事業計畫策定支援：

- A.因應日本產業(含製造業、餐飲業及零售等)受到 COVID-19疫情影響，進而協助其推廣新事業及業務型態轉換，爰政府提供有轉型意願之中小企業事業重建補助金，讓企業得以度過營運困境，進而轉型成功，針對客戶申請該補助計畫，瑞穗銀行會積極就融資方面提供支持。
- B.自2021年4月迄今，已累積協助204件申請獲得事業重建補助金。

(3)負責人擔保措施：

A.瑞穗銀行依據「負責人擔保相關準則」採取具體措施：

- (A)利用前述準則評估擔保是否符合客戶實際狀況與財務狀況，且對於貸款性質作全盤考量。
- (B)對於想要減輕、解除擔保負擔的客戶，再次檢視其擔保的必要性。
- (C)如果有擔保需求，會依照負責人擔保準則規定辦理，且判斷擔保之必要性，並向客戶提供具體說明，及依照保證人之資產狀況，設定適當保證金額。
- (D)客戶依據準則提出履行擔保義務的請求時，可以在合理性的情況下，考慮擔保人所提出的剩餘資產的內容，並解除保證債務擔保。
- (E)事業繼承時，原則上不要求前負責人及繼承人雙方提供雙重擔保；另不是讓繼承人理所當然的繼承擔保，會重新

審核其擔保必要性。

B. 負責人擔保機能代替融資之運用:

(A)附解除條件的連帶保證:顧客股票上市時，準備保證契約用來解除其擔保能力；契約的擔保效力限制在股票上市前，在此之前會協助顧客拓展各項業務。

(B)附停止條件的連帶保證:不違反經營透明性和資訊公開等相關條款，需要準備無擔保效力的保證契約。

(C)資產抵押貸款:對於擁有較多庫存及應收帳款的客戶來說，可將持有庫存及應收帳款等事業資產用來融資，靈活運用籌措資金。

(D)運用狀況:統計至2020年10月至2023年3月止(每半年統計一次)，新融資無負責人擔保比率自48.1%提升至54.46%。

(4)公家機關合作:瑞穗銀行與中小企業活性化協會合作，並將協助流程分為一次支援及二次支援，其中一次支援內容包含企業諮詢(如為主要客戶，則考慮由該行主導)及判斷是否可介入協助，倘符合條件，再進行二次支援，其內容包含企業分析、策定再生計畫、確認金融機關是否接受等流程。



圖8：於瑞穗銀行協會研修情形

六、關於東京信用保證協會概要

(一) 時間：10月25日(星期三)10:00至11:30

(二) 地點：東京信用保證協會

(三) 交流單位與會人員：理事池上智、企劃部公關課課長櫻井隆之、上席課長代理城野英明、科長後藤大樹、企劃課上席課長代理井田典孝

(四) 東京信用保證協會簡介：東京信用保證協會是一個自1937年7月28日成立的公公機構，在中小企業籌借事業資金時充當「擔保人」，以利中小企業順利籌措資金。

(五) 研修重點摘要：

1. 疫情時期的狀況：東京信用保證協會於2020年，因為政府推動幾乎無利息、無抵押的零零貸款，因此當年度的承保數額達到該協會成立以來最高；此外，也推動「應對新型冠狀病毒感染的保證制度」，包含提供外加額度且擔保比例達10成的經營穩定關聯擔保及危機關聯擔保等措施，且東京都提供總額1億日圓的3年期利息補貼和信用擔保費全額補貼，通過降低籌措資金成本，提供中小企業持續發展的強力支援。另外，在代償金額部分，2020年至2021年也因為政策關係減少，而目前經濟活動正在恢復正常，雖然代償金額受到物價上漲及勞動力短缺的影響有所上升，但與疫情前相比仍較低。
2. 後疫情時代的推動作法：
 - (1) 背景：除了疫情以外，烏克蘭局勢和日圓貶值導致石油、能源價格、物價上漲等，此外疫情期間相關資金協助措施也開始進入還款階段，中小企業資金周轉支援的需求強烈。
 - (2) 企業支援推進專案：為解決經營改進、資金周轉、生產性提高等中小企業的經營問題而派遣中小企業診斷師等專家協助，費用由信用保證協會承擔，適用對象廣泛設定為處於不同階段的各種企業，包括使用零零貸款的企業、剛成立的企業、經營狀況惡化的企業、變更業務範

圍的企業及計畫繼承事業的企業等，由協會通過與金融機構初步討論，選出需要支援並有望產生支援效果的對象。近五年服務數量趨勢如下圖：

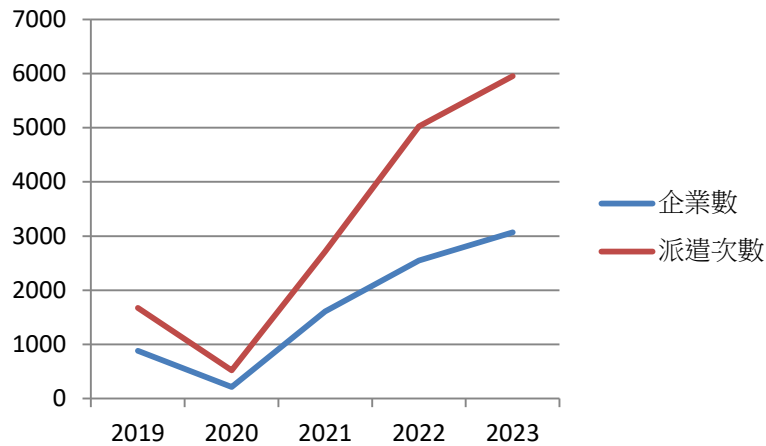


圖9:服務數量趨勢圖

- (3) 與區域金融機構合作，加強對經營改善的支援：由保證協會籌組經營扶持會議，將具有經營改善計畫的中小企業和交易金融機構齊聚一堂共用資訊；另針對體質優良但一時財務失衡之潛力企業，更推出東京支援包制度（「企業サポート推進プロジェクト」），透過金融機構、保證協會及派遣專家三方協助共同支援企業制定及貫徹改善計畫內容，並根據計畫內容積極提供資金資源，概念圖如圖9。

【東京支援包的概念圖】

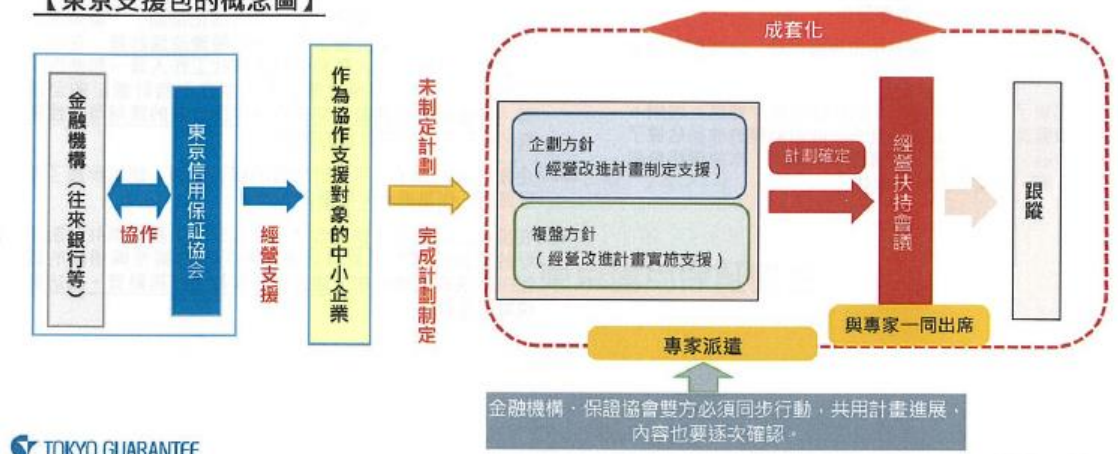


圖10:東京支援包概念圖(取自研修講義)



圖11：與東京信用保證協會與會人員合影

七、關於中小企業的具體諮詢例子和各個支援機關的合作

(一) 時間：10月25日(星期三)13:00至15:30

(二) 地點：日本新橋航空會館及萬事支援據點

(三) 講師：首席顧問中小企業診斷士金剛潤

(四) 東京都萬事支援據點介紹：中小企業廳根據2014年內閣法制定的「小規模事業者振興基本法」，在47個督導府縣分別設立的企業諮詢機構，其中東京都支援據點對象為是在東京設有辦公室的企業，提供一站式的管理諮詢服務。

(五) 研修重點摘要：

1. 東京都萬事支援據點三大協助方針包含「仔細討論公司業務方向」、「探索公司業務價值」、「協助釐清問題」，係以協調員像是親友的關係針對營利的部分與經營者一起討論及發想，站在經營者的角度，首先考慮經營者想做的事情，透過面談交流協助經營者釐清問題，分析產品定位及目標對象，培養企業自決能力，讓經營者發生行動變化，而不會以命令式的方式給予指導。
2. 該機構具有26名經驗豐富的協調員，專業涉及法律、稅務、創業、中小企業管理顧問、IT 運用提升效率等各種方面，除了機構內協調員的專業服務以外，在東京都還有很多協助機構包含中小企業振興公社、中小企業診斷士協會、東京都中小企業活性化協議會等，該單位協調員也會了解各協助機構的服務與各協助機構合作，以有效解決經營者的具體問題。
3. 案例分享：
 - (1)天婦羅食堂：本案係由職業摔角選手所開立的天婦羅食堂，面臨了包含商店位置離商店街距離遙遠及招牌過於強調摔角元素等問題，透過萬事支援據點協助，以符合老闆個性的方式，採用吉祥物策略，包括吉祥物前往附近商店街宣傳及以吉祥物結合摔角選手本業互動

的加乘效果，讓銷售額增加60%。



圖12：吉祥物與本業互動(取自研修講義)

(2)烤肉餐飲店：受疫情影響餐飲店客源變少經營受到衝擊，經過協調員與經營者一起思考方向，將商店的目標客戶改為開關距離較遠的高單價外送會議便當服務，透過開闢新的需求，回復經營水平。

(3)美髮沙龍公司：美髮沙龍業競爭激烈，透過與協調員共同檢討商業模式，推出「移動式美容院」的創新服務方式，透過改裝貨櫃車，提供機動性的妝髮服務，可為電影戲劇戶外拍攝、藝人出席活動的場合提供服務。



圖13：移動式美容院(取自研修講義)



圖14：與萬事支援中心與會人員合影



圖15：在萬事支援中心會談空間介紹該中心服務

八、中小企業與技術革新

(一) 時間:10月25日(星期三)16:00

(二) 地點:航空會館

(三) 講師:政策研究大學院大學橋本久義名譽教授

(四) 研修重點摘要:

1. 日本經濟係由中小企業支撐:日本企業中，中小企業是日本經濟的棟樑，其發展將持續影響日本經濟，依統計數據顯示，中小企業佔所有企業的99.7%(約357.8萬家)，其雇用人數佔了總體的70%(約3,220萬人)，且附加價值占整體的53%(約135兆日圓)。
2. 倒閉件數、歇業/停業、解散情形:
 - (1)倒閉家數大幅下降:透過政府資金協助，企業倒閉件數逐漸減少，自2011年的每月平均1,061件減少至2022年每月平均599件。
 - (2)歇業、停業及解散家數居高不下:受 COVID-19疫情、經營者高齡化及接班人不足等因素影響，歇業、停業及解散之家數維持高峰，經統計家數自2013年的34,800家大幅增加至2021年的44,377家。
3. 日本政府協助中小企業措施內容:
 - (1)經營協助:提供資訊與顧問，並支持創投事業、新創事業、經營革新、技術革新、事業轉換、小型企業(員工20人以下)等項目，以強化經濟基礎及建立安全網(防止連鎖倒閉)等。
 - (2)金融協助:實施順暢且多樣的金融協助(含銀行、信用金庫、政策投資銀行等)、利用信用保證協會擴大信用、發行公司債等。
 - (3)稅務及其他協助:藉由降低稅率、監控大企業避免其濫用優勢地位及促進政府向中小企業採購(佔採購金額40%以上)等。
4. 自疫情期間以來協助中小企業之主要措施:
 - (1)金融協助:

A. 協助籌措資金:日本公庫等持續提供低利、無擔保融資、資本性次級貸款。

B. 提供過剩債務對策:要求金融機構積極因應重組，並推動中小企業活化方案。

(2) 透過補助金，引導企業調薪:企業如申請重新建構事業補助金，且有增加最低薪資人員及增加調薪人員，則補助率提高至3/4且金額上限增加至1億日元。

(3) 重新建構事業、提升產能:利用重新建構事業補助金、製造業與商業服務業補助金、持續化補助金及導入 IT 補助金等方式，協助重新調整營運方向，並提升企業生產能量，進而提升整體競爭力。

5. 創新對於中小企業之重要性:因 COVID-19 疫情及通貨膨脹等國際因素影響，產業面臨複雜的變動及預測困難度提高，日本廣泛支援中小企業進行創新佈局，期望藉此分散風險。

6. 日本中小企業對於創新努力的分布:有接近45.6%的中企業有想要推動創新措施，但仍有部分問題須由政府進行協助，包含行銷作法、人才、研究開發資金、技術相關資訊等項目，另有54.4%的中小企業目前覺得沒有創新的必要性。

企業目前狀態	百分比(%)	面臨問題
已再推動	2.4	行銷作法及資金需協助
有必要推動創新做法，但尚未推動	43.2	1. 人才不足 2. 研究開發資金不足 3. 技術相關資訊不足
創新無必要性	54.4	1. 對產業結構不熟悉 2. 對自家公司技術不熟悉 3. 為無須創新的業態

九、東京都中小企業活性化協議會承擔的業務

(一) 時間:10月26日(星期四)10:00

(二) 地點:東京都中小企業活性化協議會(位於東京商工會議所)

(三) 講師:支援業務部門小林信久、辰巳駿介、大崎舞

(四) 東京都中小企業活性化協議會簡介:

1. 中小企業活性化協議會是根據「產業競爭力強化法」成立，設置於各都道府縣的公家機關，東京都係由東京商工會議所負責執行該機構業務。
2. 過去名稱為「中小企業再生支援協議會」，於2003年依據「產業活力再生暨產業活動革新相關特別措置法」，逐步於日本47個都道府縣成立相關單位，並於2022年4月，中小企業再生支援協議會的支援業務部門與經營改善支援中心整併，變成中小企業活性化協議會。
3. 主要業務包含金融機構之事前諮詢、中小企業之經營諮詢、協助企業制訂經營改善或企業更生計畫及計畫制訂之財務調整。

(五) 研修重點摘要:

1. 中小企業活性化協議會基本3大原則:

- (1) 保守秘密:在東京商工會議所內也不會透漏公司名稱及相關資訊內容。
- (2) 公正且中立:會在中小企業和金融機構間取得平衡，且保持公正、中立立場。
- (3) 重視企業獲利及可行性:會把重點放在企業提高獲利能力，且讓企業有能力去執行。

2. 中小企業活性化協議會的重要業務: 因企業實際營運狀況與所提供之內容仍有差距，故利用諮詢方式，每次面談至少2小時，以確認企業營運現況，並提供適合的解決方案。

- (1) 獲利能力改善計畫:針對可能面臨經營困難之中小企業，進行獲利能力改善協助，利用制訂1~3年獲利改善計畫協助企業，並在獲利

能力改善計畫成立後，定期進行監控，視情況轉型到其他協助措施。

(2)前期更生計畫及更生計畫：

A. **前期更生計畫**：不符合企業更生計畫，但進行經營改善計畫的部分。

B. **更生計畫**：對象為具盈利性，但遭遇財務問題的中小企業，針對財務、業務方面等況進行調查和分析，然後制訂更生計畫，原則定期監測3年，進而邁向重新經營。

C. 綜上，說明如下：

(A)前期更生計畫及更生計畫有一定的改善且有淨值調查作業，2項措施皆針對遭遇財政困難虧損較嚴重之企業提供再生協助，期望可改善企業經營及財務狀況

(B)中小企業活性化協議會在金融機構和債權人之間取得共識，並在獲利能力改善計畫成立後，定期監控，視情況無痛轉型到其他協助措施。

(C)目標是透過各種協助方式讓企業更生，包含調整償還計畫、設立分公司削減實質債權等方式。

(3)重新挑戰：

A. 對於在改善獲利能力和企業更生方面極為困難的中小企業進行重新挑戰協助，將提供專家協助(如隸屬於協議會的律師)，並提出改善建議，也視情況會引進外部專家，為了避免個人破產，該協會也活用中小型指引和經營者擔保指引等方式，支持律師等外界專家投入

B. 目標是避免協助難以進行企業更生的經營者重新挑戰，避免停業事情發生，倘企業經營困難會叫他們歇業、停業，且會協助辦理法院破產手續。

(4)初期經營改善計畫：由民間專家協助企業，並提供改善建議及補助金，並建立與金融機構的關係。

A. **建議申請對象**：尚不需要更改還款條件，但近期現金流變得

不穩定、營業額因不明原因下降、客觀評估自己公司的經營狀況、希望從專家獲得經營相關建議或有人追蹤後續經營改善措施等企業。

B. **辦理流程**: 企業向金融機構領取事前諮詢表，並向中小企業活性化協議會申請諮詢服務，外部專家再提供支援制訂計畫，並向金融機構提出計畫及領取受理證明，且由中小企業或小型企業繳交費用(僅需負擔1/3，另外2/3由中小企業活性化協議會支應)，而後由外部專家認證，並提供支援服務。

(5) **經營改善計畫**: 由民間專家協助企業，並提供改善建議及補助金。

A. **建議申請之對象**: 需要變更還款條件，且希望有良好的經營管理以確保必要的營業額和獲利、希望削減人事費以外的成本、想要有可以改變虧損體質的經營計畫、希望了解業務狀況惡化的根本原因、希望持續追蹤後續經營改善措施等企業。

B. **辦理流程**: 企業和專家一起向中小企業活性化協議會申請諮詢服務，外部專家再提供支援制訂計畫，企業再向金融機構進行協商，經評估後，金融機構提供收取同意金融支援同意書，並由中小企業或小型企業繳交費用(僅需負擔1/3，另外2/3由中小企業活性化協議會支應)，而後由外部專家認證，並提供支援服務。

3. 中小企業活性化協議會的績效

(1) 由於 COVID-19 疫情影響，諮詢案件數由2019年的295件增加到2022年的544件，並創下歷史新高，且因應烏俄戰爭、能源問題、通貨膨脹等外在因素，2022年增加至567件，而2023年上半年也有309件。

(2) 依據行業別分析，批發、零售、餐飲、旅宿業有上升趨勢；製造、建設、運輸業有下降趨勢。



圖16：於東京都中小企活性化協議會研修情形

十、關於中小企業診斷士和經營支援合作事業

(一) 時間：10月26日(星期四)14:00

(二) 地點：中小企業診斷協會

(三) 講師：野口正專務理事

(四) 中小企業診斷協會簡介：成立於1954年，目的在於加強中小企業診斷士之間的合作，致力於提升素質，推廣並普及中小企業診斷制度，以期振興中小企業、健全發展國民經濟，主要業務內容包含中小企業診斷士考試、輔導、培育及調查研究等。

(五) 研修重點摘要：

1. 中小企業診斷士的法規制度及業務內容：以一個最簡單的方式來說，中小企業診斷士即是對於中小企業各項經營課題進行「診斷」及協助的專門人員(或「經營管理顧問」)；而此一國家資格之法律依據則為日本「中小企業支援法」第11條以下規定，包括其之「登錄」、「試驗(機關)」程序。從而，此處所稱之「診斷」範圍十分廣大，包括中小企業之各項「財務/會計」、「法務」、「經營策略」、「資訊系統」以至於當前中小企業政策等等，均須有所把握。實際從事業務之「中小企業診斷士」亦時常保持與各式各項金融機構、地域性支援團體、商業團體(如「商工會」、「商工會議所」)等進行合作之方式，提供中小企業經營上之支援，每年支援的案件數量約2萬件。
2. 中小企業診斷士考試方式：目前考試方式分為第1次及第2次考試，均係由中小企業診斷協會辦理。第1次考試係採取鉛筆劃記(マークシート)之筆試方式，科目包括「經濟學/經濟政策」、「財務/會計」、「企業經營理論」、「營運管理」、「經營法務」、「經營資訊系統」及「中小企業經營/中小企業政策」。而在第1試通過後，第2試則再分為第1階段之筆試(申論)及第2階段之口試。而於第2試通過後，會再參與實務培訓課程15日以上後，即可向經濟產業省(大臣)申請登錄。而依據協會所提供資訊，於通過第1試後，亦可選擇登記有案之培訓機構或「中小企業大學校」修習

中小企業診斷士相關培訓課程來取代第2試，惟於課程中向講師詢問之結果，多數應考人仍會選擇採取完整第1試+第2試之方式取得該項資格。



圖17：於中小企業診斷協會研修情形

十一、關於中小企業數位化轉型的現狀和支援

(一) 時間：10月27日(星期五)10:00

(二) 地點：JICE 本部

(三) 講師：東京商工會議所中小企業部松浦啟志主任、長嶋收一副部長

(四) 東京商工會議所簡介：東京商工會議所為東京都23區內之商工業者會員所構成的民間總合經濟團體，目前會員數約124萬，於1878年由日本資本主義之父澀澤榮一設立，以商工業的總合性發達與社會全體福祉的增進為目的。

(五) 研修重點摘要

1. 東京商工會議所以「經營支援」、「政策活動」及「地域振興活動」作為主要的3大活動主軸。在「經營支援」方面，提供經營方面諮詢、融資方案介紹、舉辦商業交流會等，實施與企業經營改善及新成長之相關支援活動。在「政策活動」方面，政策活動：實施景氣調查，蒐集企業亦見，對中央政府及東京都政府提供企業經營方面之相關建言及遊說活動。在「地域振興活動」方面，舉辦各式觀光及商業活動，期達成地域經濟活性化目標。
2. 東京商工會議在事業計畫中提出6項2023年至2025年中長期願景：
 - (1) 全力支援中小企業之新挑戰與新成長：推動中小企業之創新發展及促進成長的經營支援，協助企業儘快回復疫情前水準的業績水準。
 - (2) 發展東京為魅力都市：創造都市光榮感，喚起造訪東京都的需要，並提升東京都在文化及經濟等層面之國際魅力，及強韌化災害及風險的應對能力。
 - (3) 促進創新發展，促進經濟良性循環：提倡促進民間投資的稅制改革，藉由稅改創造新產業，並確保能源的安定供給，推動綠色轉型及碳中和措施。
 - (4) 提升中小企業生產力：藉由促進中小企業人才投資，及推動數位轉型、

人才再訓練(re-skilling)、資訊安全等對策，提升中小企業生產力。

(5)推動大企業及中小企業之共存共榮以提升附加價值：構築買賣方雙方企業的夥伴關係，推動交易適正化，以促成供應鏈全體的附加價值提升。

(6)整備多樣化的人才環境：進一步推動女性在職場上的活躍，藉由多樣化視角推展事業，並整備就業環境，使更多外國人才、中高齡人才、身障人才進入企業人才庫。

3. 東京商工會議所針對中小企業數位轉型情形，於2023年5月15日至6月22日與會員企業進行問券調查，發現雖然疫情提升了中小企業的數位導入情形，但數位人才短缺仍是主要課題。調查結果發現，規模越大、從業人員越年輕、近三年利益有增加傾向的企業，數位轉型程度越高。而主要面對的數位轉型課題，為缺乏領導者人才(33.8%)、成本負擔大(27%)、找不到合適的數位工具或服務(24.5%)、導入效果不知如何評價(23.0%)。

4. 東京商工會議所針對所屬會員，提供「量身打造的數位轉型」(ぴったりDX)服務：

(1) 數位人才育成：提供線上學院、講座或相關支援服務，培訓企業內員工提升數位知能，藉由員工之再訓練(re-skilling)，解決數位人才短缺問題。

(2) 數位工具及服務提供：建立導覽網站，提供中小企業及小規模事業者依業種、機能、價格等條件查詢合適的數位工具及數位服務。

(3) 提供諮詢窗口：由專家提供數位工具或數位服務之選購建議，提供數位工具使用之電話諮詢。

十二、東京都中小企業振興公社 事業概要及因應提升生產性推動利用數位轉型技術支援事業

(一) 時間：10月27日(星期五) 14:00

(二) 地點：JICE 本部

(三) 講師：公益財團法人東京都中小企業振興公社總合支援部總合支援課片倉圭三課長、企業管理部企劃課大場順二課長

(四) 東京都中小企業振興公社事業簡介：公益財團法人東京都中小企業振興公社成立於1966年7月29日，職員約500多名，經營理念為透過提供企業經營相關之綜合性支援，促進東京中小企業的發展及地域經濟的振興。

(五) 研修重點摘要

1. 公益財團法人東京都中小企業振興公社對中小企業提供各式各樣的經營支援，在「經營諮詢」方面，提供各領域專家之諮詢服務，包含 ICT、IoT、AI、機器人、創業、智財權、事業繼承、事業計畫等。在「助成金」方面，提供創業、產品開發、通路拓展等助成金。在「通路擴展方面，協助優秀產品及技術的通路拓展，亦支援海外展示會的展出。在人才支援方面，針對企業人才，提供個別且持續的專家協助。
2. 公益財團法人東京都中小企業振興公社於2021年3月在東京都新宿區開設 TOKYO UPGRADE SQUARE，期望透過官民合作，由行政機關提出如觀光、工作方式、災害、水產、林業等行政課題，募集新創企業提出解決方案，提案對象為民間事業者、NPO 法人及任意團體等，不接受個人提案，提案課題須與區民服務提升、業務推動的效率化及財政負擔減輕相關。
3. 在數位化推動上，振興公社成立數位化推入口網(<https://iot-robot.jp/>)，以六個層面推動企業的數位化支援：
 - (1) 以提升生產力為目標的數位技術活用推進事業：提供諮詢窗口、技術普及化研討會、公司內部人才培訓、顧問諮詢服務、數位技術活

用推進助成金等。

- (2) 以企業變革為目標的數位轉型推進支援事業：以業務流程或商業模式的基本性改革為著眼點，由專家協助制定數位轉型戰略，提供綜合性支援，並提供數位轉型推進支援助成金。
 - (3) 數位工具導入補助金：就軟體、雲端服務等數位工具導入提供經費補助。
 - (4) 設備投資支援事業：針對以永續發展為目標的中小企業，補助與數位轉型、競爭力強化、創新推動相關之必要機械設備經費，屬設備投資層面支援。
 - (5) 數位行銷與數位經營之數位支持計畫：針對與行銷及經營有關之數位技術活用辦理研討會，或提供個別企業協助，屬通路拓展層面支援。
 - (6) 新創企業對中小企業之數位化支援：由具備數位化知能的新創企業開設講座，提供中小企業內部員工之再訓練(re-skilling)數位化支援，屬人才育成層面支援。
4. 依據與會代表經驗分享，欲推動中小企業數位轉型，經營階層之支持相當重要，第一線負責人如與經營階層建立順暢溝通管道，可更平滑地推進數位轉型事業及爭取足夠經費。另輔導專家建議兼具備數位知能及企業經營能力，以提供更全面的數位轉型輔導服務。



圖18：與公益財團法人東京都中小企業振興公社與會人員合影

肆、心得及建議

- 一、**透過財團法人中小企業信保基金與銀行及輔導單位合作，加強企業經營輔導：**依據研修單位「東京信用保證協會」分享，該協會除了提供保證服務外，也透過與金融機構協作，以協會資源派遣中小企業診斷師等專家或三方共同提供綜合支援等方式，協助中小企業解決經營問題。爰建議本國中小企業信用保證基金亦可以考量建立類似的中小企業支援措施，透過與金融機構及輔導單位共同合作，整合性的提供中小企業協助。
- 二、**強化顧問輔導知能，提供企業多元協助：**本次至「中小企業診斷協會」進行參訪及研修，了解到日本針對中小企業輔導專門職業人員「中小企業診斷士」之機制與功能，並結合此前參訪「東京都萬事支援據點」初步接觸該單位協調員之經驗，發現此類輔導中小企業之專家均具備多元的專業能力，如財務會計、企業經營理論、經營法務、透過資訊化提升業務效率、通路拓展等，且對於各個支援單位之中小企業措施非常熟稔，爰期待國內相關財務輔導計畫之企業顧問亦可多元強化輔導專業知能，以提供企業更全面之協助。
- 三、**依據企業經營狀況，提供不同的債權債務協商制度：**參考日本推行的中小企業事業重整準則機制，會評估企業狀況判斷採重整或停業計畫，並分別訂定執行流程，且於流程中納入第三方專家來加強驗證計畫之可行性，以增加金融機構之信任度。爰建議國內的債權債務協商制度亦可考慮依據企業經營狀況，設計不同類型的因應方式，並納入增進金融機構對於企業償還計畫信任度之誘因，以利獲得金融機構支持，增加債權債務協商成功率。
- 四、**重視企業在職訓練及外部顧問諮詢之數位轉型輔導方針：**在中小企業數位轉型方面，日本中小企業最主要面對的課題為數位人才短缺及不知應導入何種數位工具。面對數位人才短缺問題，日方企業輔導相關機構強調應透過企業內部人才培訓，提升員工數位知能，以因應數位轉型浪潮，有別於本國企業的數位外包傾向，日方更重視企業的內員工在職訓練，值得本國數位轉型政策借鏡學習。另針對數位工具之導入方面，除了補助軟硬體外，日方更提供專家選購建議及使用諮詢窗口，提供企業數位導入指引，並募集具備數位專業知識之新創企業向中小企業授課，並藉由數位轉型建構創新商業模式，未來規劃關政策時可參考日方輔導機制，藉

由強化各領域專家的陪伴式輔導，整合新創公司數位能量，引導中小企業選購合適的數位工具及運用數位思維，以達建立創新商業模式的數位轉型目標。