



過剰債務企業・事業承継支援

官民を越えた連携支援の実態と 特徴的な取組み

2022年3月
関東経済産業局

はじめに

行政機関、金融機関、支援機関その他の中小企業支援者の方々へ

- 本資料は、過剰債務企業や事業承継支援に携わる方々が、支援や支援体制を御検討になる際の参考として用いていただきたい。

資料の構成

1. 連携の構造 2. 連携の基本形

連携支援の構造及び、各地域における共通の形を明らかにする。

3. 特徴的な取組み

各地域の様々な主体による特徴的な連携支援の取組みを紹介する。

4. 今後の課題及び対応例

支援をよりよくするための課題及び対応例を取り上げる。

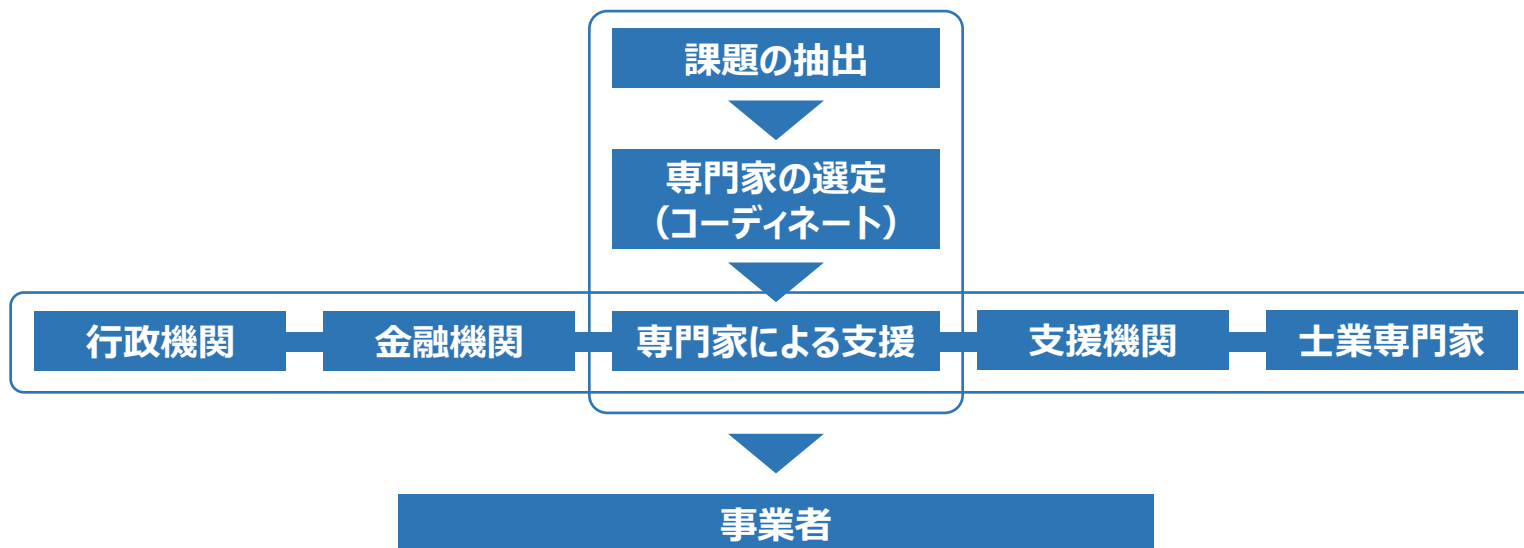
本資料の御活用により、各地域における支援体制が強化されることで、多くの中小企業が付加価値を上げ、ひいては、地域経済の発展に繋がれば幸いである。

※ 本資料は、経済産業局及び財務局との連携強化の一環として、関東経済産業局産業部中小企業金融課並びに、関東の事業者支援構築プロジェクトを取りまとめる関東財務局理財部金融調整官及び地方財務事務所との連携（支援機関に対する合同ヒアリング等）の成果の一部を取りまとめたものである。

1. 連携の構造

- 事業者が事業再生やM&A等の高度な経営課題に対応するためには、複数の専門家による支援が必要。このため、支援の「ヨコの分化」が進展。
- 課題の抽出、課題に応じた専門家の選定、専門家による支援、という「タテの分化」も進展。
- 支援の「ヨコの分化」と「タテの分化」を統合する手段が「連携」。連携の巧拙が支援の質を左右。
- また、直面する課題によって、連携の枠組みや顔ぶれが相違。

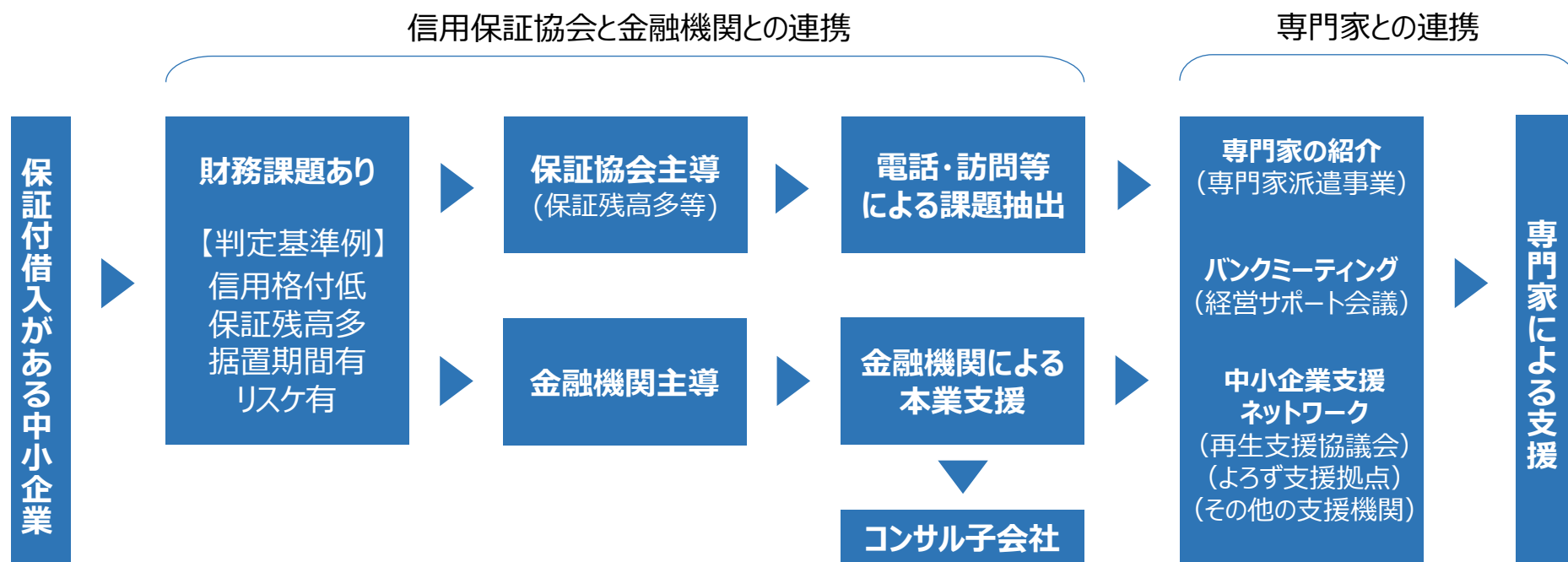
「タテの分化」と「ヨコの分化」の統合手段＝「連携」



2. 連携の基本形（過剰債務企業支援）

- 過剰債務を抱える中小企業へ**信用保証協会**が起点となり、**金融機関と連携して経営支援を実施**。
- まず、**信用保証協会**が、保証付借入がある中小企業のうち特に**財務課題のある先を選定**。
- 次に、**金融機関とコミュニケーション**を取り、**いずれが主導して支援するか決定**。
- 信用保証協会主導の場合、電話や訪問等により**課題を抽出**。抽出した課題に応じて**専門家の紹介やバンクミーティングの設定、中小企業支援ネットワーク参画機関への紹介**を行う。

各地域における信用保証協会を起点とする連携支援

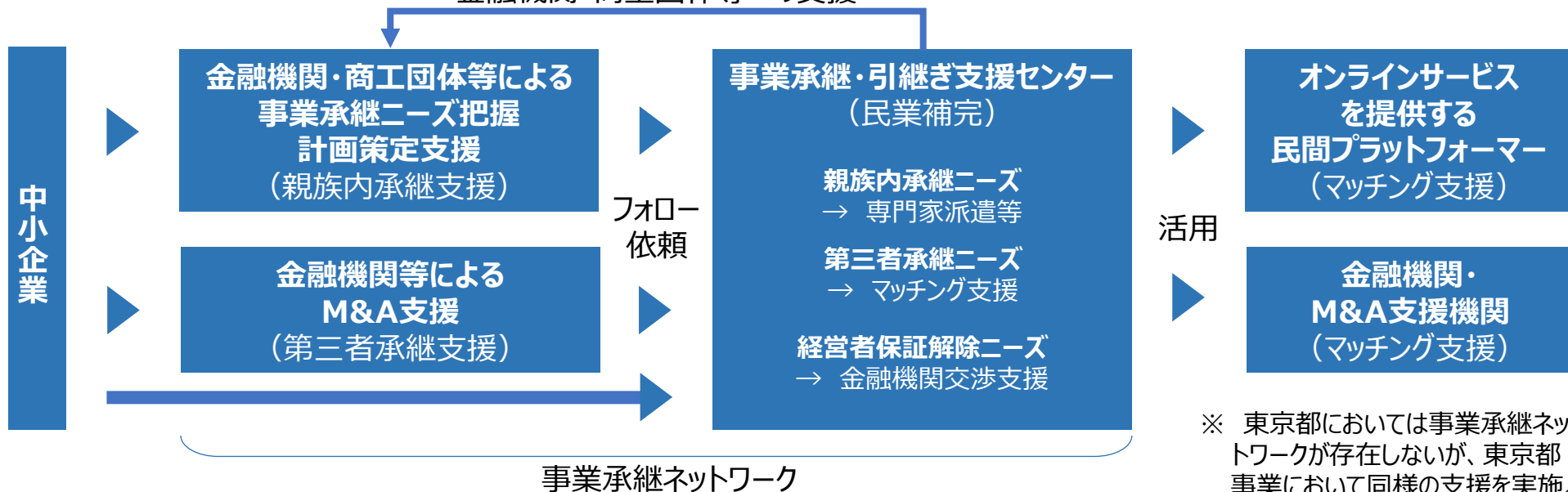


2. 連携の基本形（事業承継支援）

- 事業承継に関しては、各地の**事業承継ネットワークの構成機関が連携**して支援。
- まず、ネットワークに参画している金融機関や商工団体等が**事業承継ニーズを把握し、事業承継計画の策定を支援**。特に**金融機関においては第三者承継（M&A）支援に注力**しているところが多い。
- 次に、各地の**事業承継・引継ぎ支援センターが、ネットワーク構成機関をサポート**。構成機関からフォロー依頼があった場合、**親族内承継支援については専門家を派遣し、第三者承継支援についてはマッチングを支援**。一方、センターへの**直接相談案件を、金融機関やM&A支援機関に紹介**することもある。
- さらに、**経営者保証解除のニーズ**がある場合には、**金融機関との交渉を支援**。

各地域の事業承継ネットワークによる連携支援

金融機関・商工団体等への支援



※ 東京都においては事業承継ネットワークが存在しないが、東京都事業において同様の支援を実施。

3. 特徴的な取組み

- 過剰債務企業・事業承継支援に係る**連携の基本形は**、関東域内においていずれも**構築済み**。
- 一方、**具体的な連携の様態は**、地域における歴史的経緯や支援機関の実情等によって**相違**。
- このため、各地域において官民を越えた**様々な主体による特徴的な取組みが進展**。

過剰債務企業支援

- (1) **静岡県信用保証協会**による金融機関との組織的な連携支援
- (2) **埼玉縣信用金庫**による国の経営改善支援事業を活用した連携支援
- (3) **千葉県中小企業診断士協会**による国の経営改善支援事業を活用した連携支援
- (4) **八十二銀行**が牽引する地域の事業再生支援
- (5) **新潟県再生支援協議会**を中心とした地域の人材育成支援ネットワーク
- (6) **栃木県信用保証協会**を中心とした地域の人材育成支援ネットワーク

事業承継支援

- (7) **静岡県事業承継・引継ぎ支援センター**による金融機関・士業支援者へのノウハウ伝授
- (8) **長野県事業承継・引継ぎ支援センター**による市場データを活用した商工団体との連携
- (9) **千葉県事業承継・引継ぎ支援センター**による自治体及び商工団体との連携支援

過剰債務企業・事業承継その他の支援

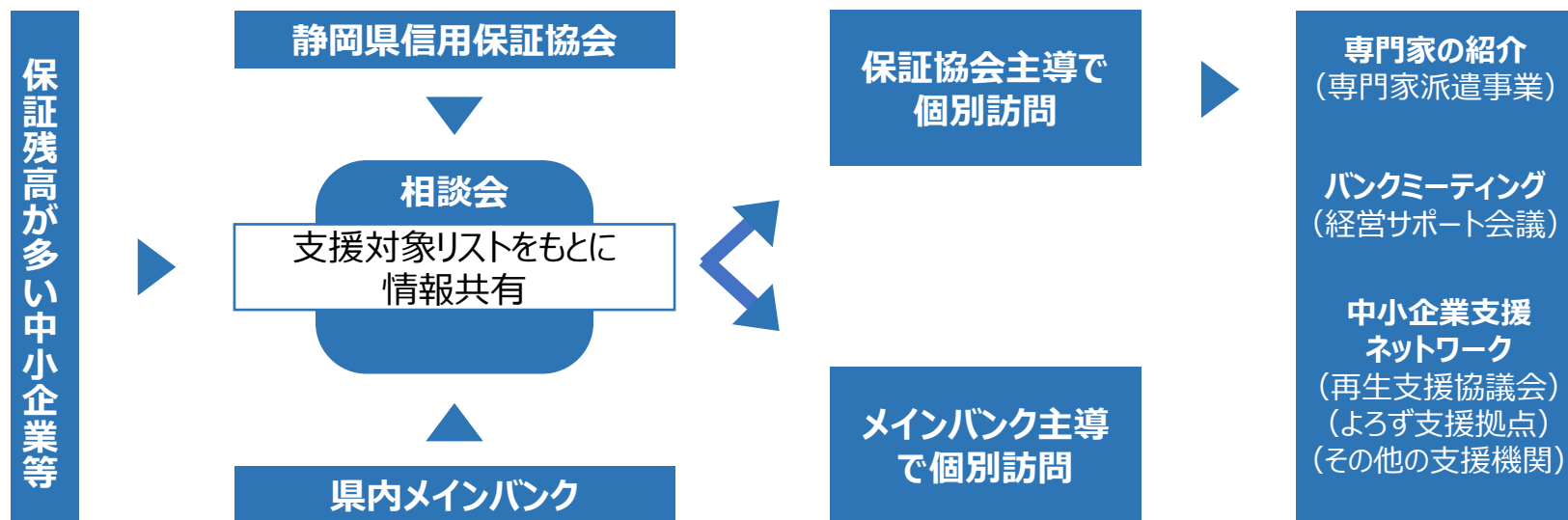
- (10) **茨城県庁**による廃業等を含む総合的・実践的な連携支援

※ その他のいずれの地域・支援機関においても連携の基本形を高度なレベルで実施することで大きな成果を挙げている。
(例えば、再生支援協議会及び、事業承継・引継ぎ支援センターは、毎年度、中小企業基盤整備機構によって評価が公表されており、関東域内の各機関は、全国的に見ても高い水準で活動している。)

3. 特徴的な取組み（1）静岡県信用保証協会

- 保証残高が多い中小企業等のリストをもとに、**県内金融機関と目線合わせを行う「相談会」を開催。**
- プロパー融資先等、金融機関がリスクを負う先に対しては、金融機関が主体的に経営支援を行い、それ以外の先を信用保証協会が中心となってフォロー。**支援対象先を棲み分け、マンパワーを効率的に活用。**
- 個別訪問の上で、中小企業の支援ニーズに応じて、**専門家の派遣や支援機関への案件紹介を実施。**
- また、メインバンクからの事業再生支援の提案に躊躇する中小企業に対しては、信用保証協会が主導して、再生支援協議会への相談持ち込みを働きかけるなど、**再生支援についても能動的に関与。**

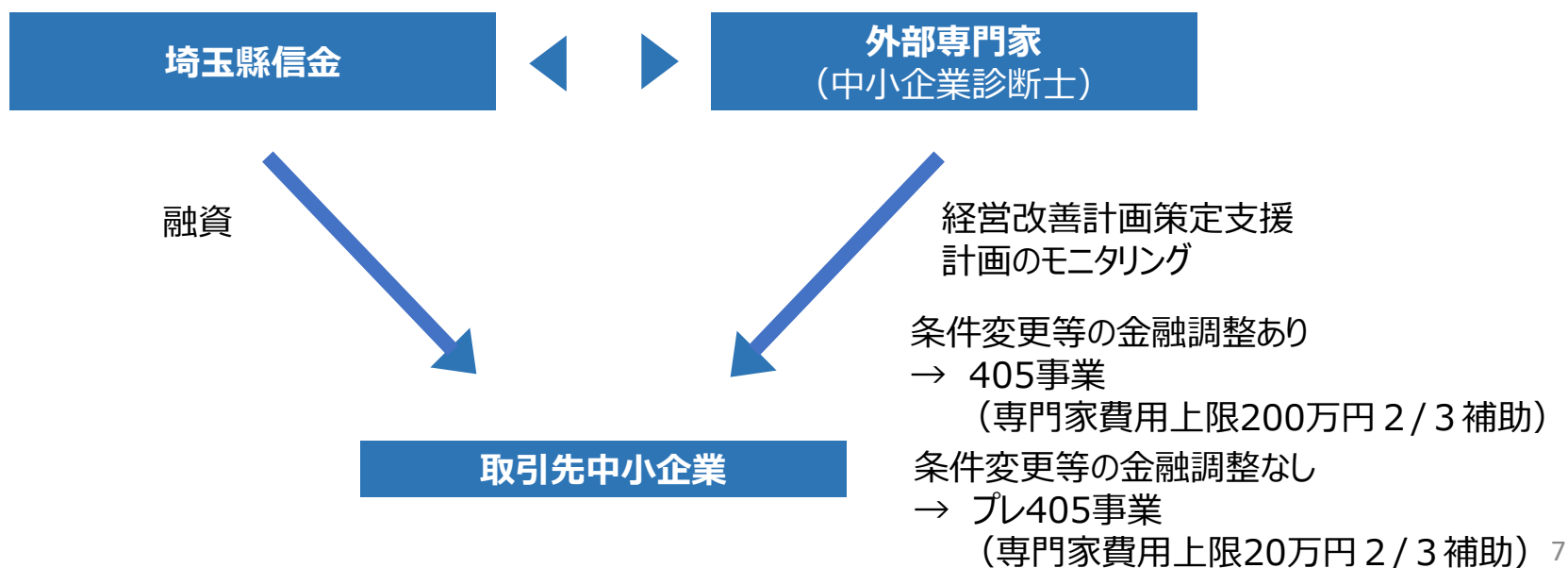
信用保証協会による金融機関との組織的な連携支援



3. 特徴的な取組み（2）埼玉県信用金庫

- 国の経営改善計画策定支援事業（通称**405事業**）及び早期経営改善計画策定支援事業（通称**プレ405事業**）を利用し、**外部専門家と連携して、経営改善計画の策定を支援**。
- 中小企業診断士協会と役割分担を詰め、**費用負担定額の商品として開発**。これにより営業店担当者が、中小企業に利用を促進しやすくなり、**専門家と同行訪問することにより支援スキルもアップ**。
- 特に、金融機関による条件変更を伴わないプレ405事業による簡易な資金繰り計画策定支援は、**若手の営業店担当者が経営者と対話するきっかけ**としても活用されている。

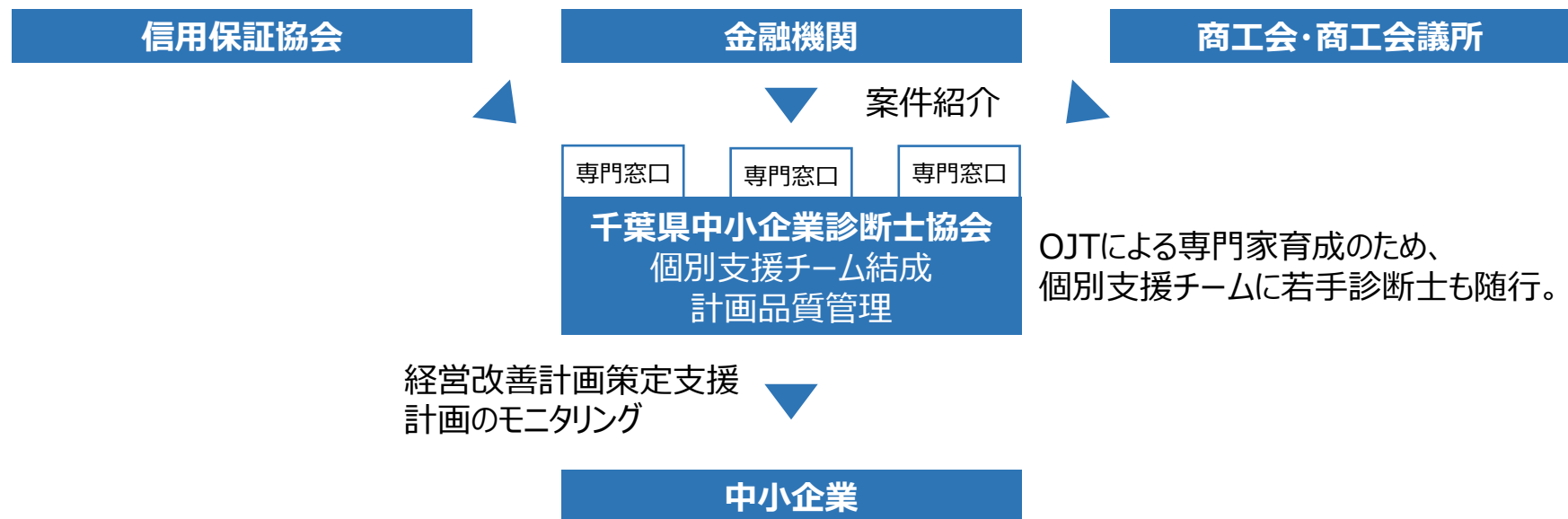
信用金庫による国の経営改善計画策定支援事業を活用した連携支援



3. 特徴的な取組み（3）千葉県中小企業診断士協会

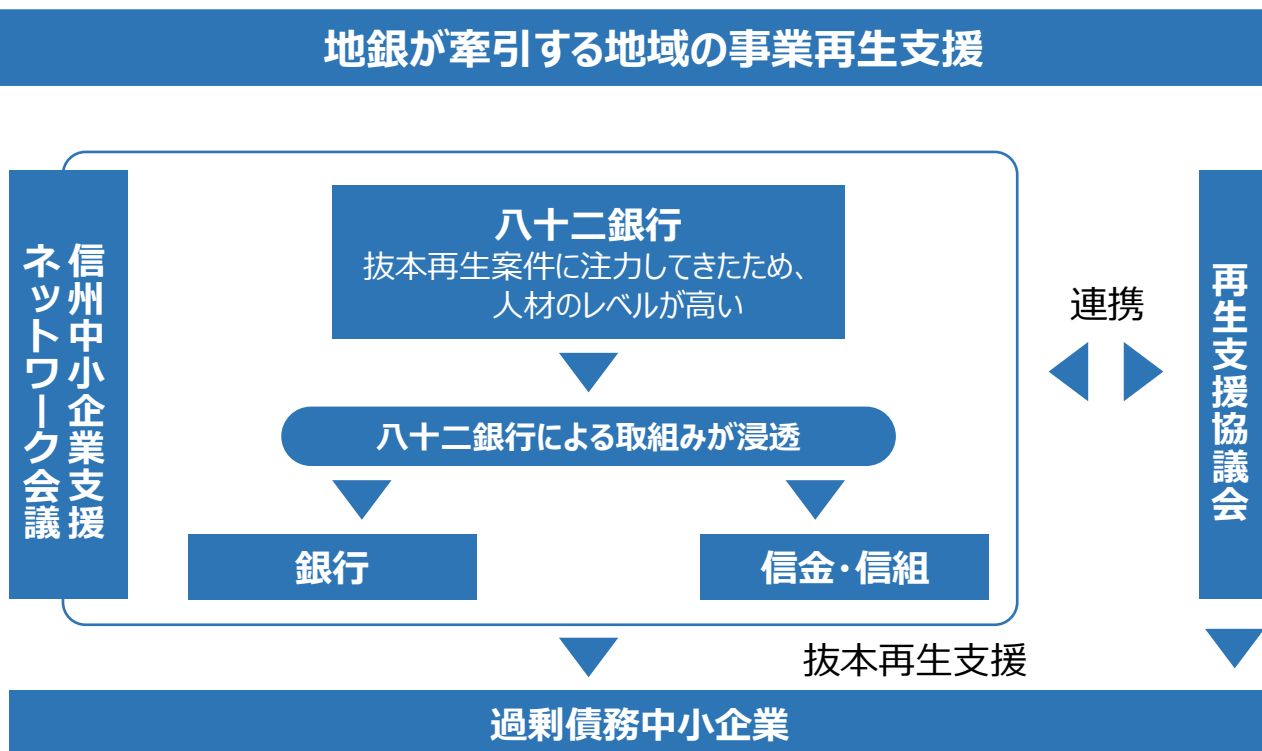
- 県内金融機関、信用保証協会及び商工団体と連携して**405事業を活用した連携支援を実施**。
- 金融円滑化法終了後に、**県内すべての上記機関毎に窓口となる担当者を設置**。これにより、積極的に各機関から経営改善ニーズのある中小企業の紹介を受け付けることが可能。
- 案件の内容や難易度に応じ、診断士と会計士・税理士が連携した**個別支援チームを結成**。更に、作成された経営改善計画に対して、協会内の**品質管理委員会が計画の質をチェック**。
- これにより、中小企業は、金融機関から支援を受けるために**説得力のある経営改善計画の提出が可能**。

診断士協会による国の経営改善計画策定支援事業を活用した連携支援



3. 特徴的な取組み（4）八十二銀行

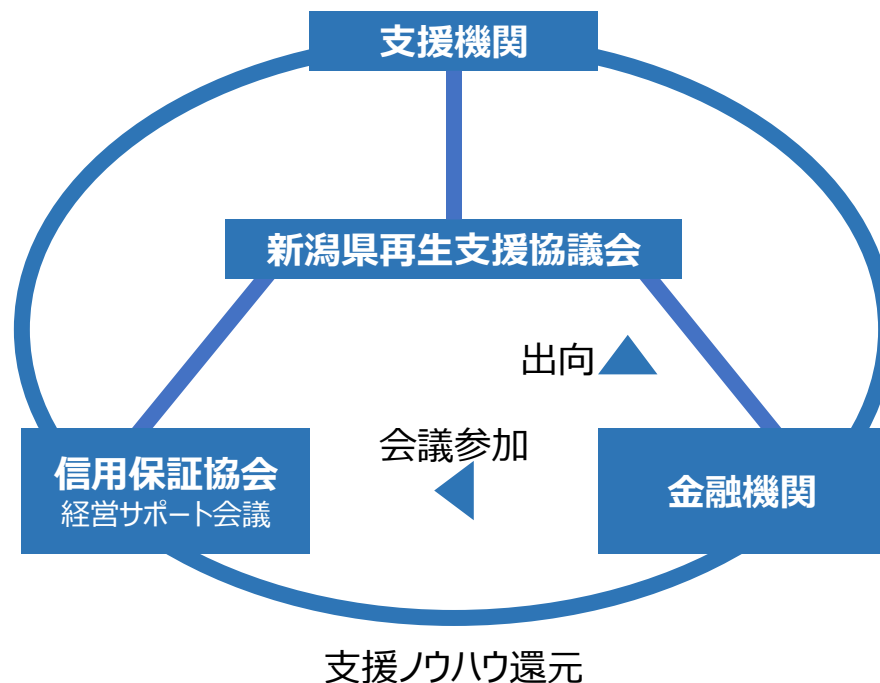
- 県内で圧倒的な融資残高を誇る八十二銀行が、地域のリーディングバンクとして事業再生を牽引。
- 特に、中小企業の過剰債務の解消に直接繋がる、債権放棄を伴う**抜本再生支援**に注力。
- 抜本再生支援は、金融機関において一時的な損失を伴うため、**これに消極的な金融機関もある**。
- 一方、**長野県の金融機関は**、八十二銀行による抜本再生支援の取組みを間近に見ており、信州中小企業支援ネットワーク会議で顔の見える関係が構築されているため、**抜本再生支援に対する理解が深い**。
- それでも、金融機関の間で調整が**困難な案件**については、**再生支援協議会と連携**。



3. 特徴的な取組み（5）新潟県再生支援協議会

- 再生支援協議会が中心となって、金融機関その他の支援機関に対して支援ノウハウを還元し、**事業再生支援人材が持続的に育成される仕組みを構築**。
- 協議会のプロジェクトマネージャーが保証協会在籍時から、**経営サポート会議を金融機関等の若手人材が経営支援を経験する場として活用**し、支援ノウハウを伝授。同時に**支援者同士のネットワークを組成**。
- また、再生支援協議会は、金融機関からの**出向者を積極的に受け入れ、トレーニーを実施**。

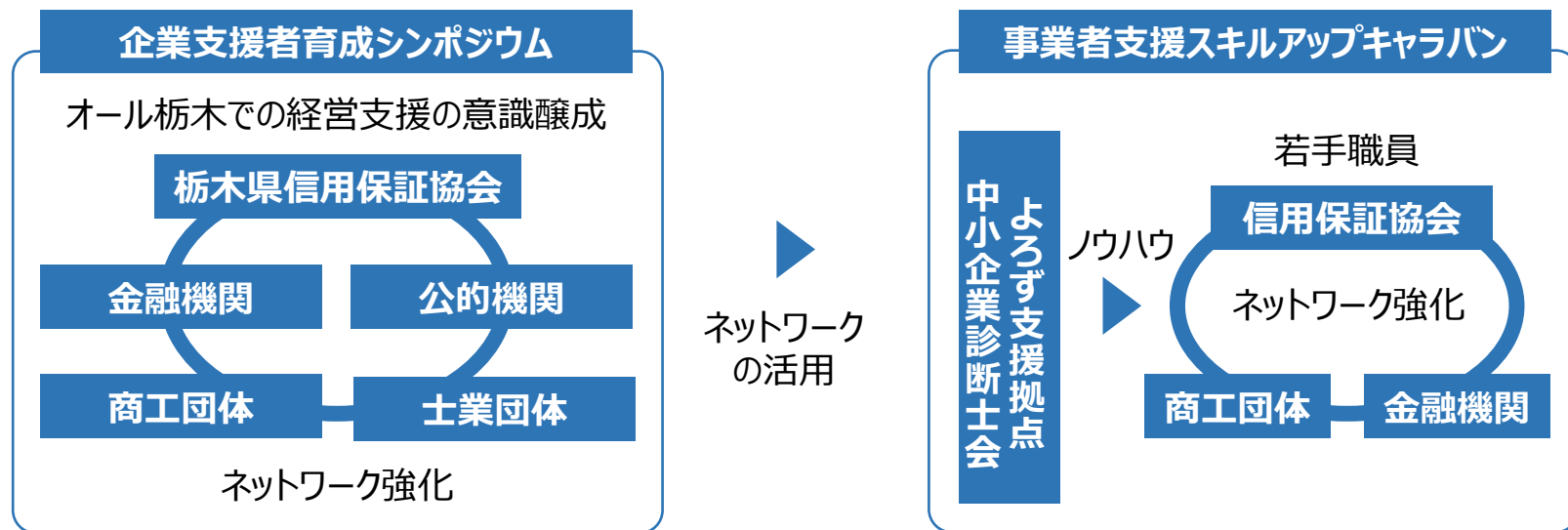
再生支援協議会を中心とした地域の人材育成支援ネットワーク



3. 特徴的な取組み（6）栃木県信用保証協会

- 栃木県は、これまでの経済危機を地域一丸となり乗り越えてきた経験等から、金融機関や支援機関の連携体制が構築されている。そうした中で、**信用保証協会がハブ機能を発揮**できる環境にある。
- 令和2年度は、金融機関と信用保証協会が「**企業支援者育成シンポジウム**」を共催。金融機関と支援機関の間で、経営支援のノウハウ等の共有がなされ、**組織を超えた実行性の高いネットワークを構築**。
- その後、同シンポジウムを引き継ぐ形で、「**事業者支援スキルアップキャラバン**」を開催。県内12地域で、**よろず支援拠点**等が、金融機関や商工団体等の**若手職員**に対して**経営支援のノウハウ**を伝授。

信用保証協会を中心とした地域の人材育成支援ネットワーク

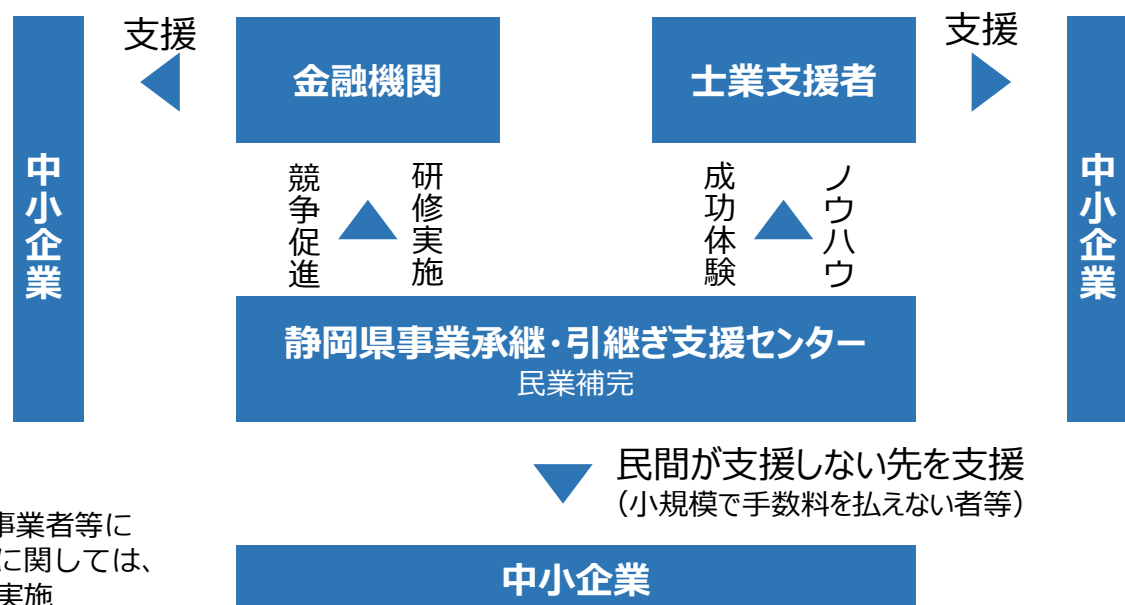


3. 特徴的な取組み（7）静岡県事業承継・引継ぎ支援センター

- 静岡県事業承継・引継ぎ支援センターは、**民業補完の観点から、金融機関及び士業支援者の能力向上を支援**することで、地域の事業承継支援の水準を高めるのに貢献。
- 具体的には、金融機関の上層部に対して、**事業承継支援に出遅れることの危機感を醸成し、他の金融機関との競争を促進**。一方、**支店担当者向けに研修を実施**し支援ノウハウを伝授。
- また、弁護士、会計士、税理士及び中小企業診断士が**案件持ち込み後も、センター職員に同行して支援**することにより、センターによる支援ノウハウ及び成功体験を共有。

事業承継・引継ぎ支援センターによる金融機関・士業支援者へのノウハウ伝授

【特に第三者承継支援に係る取組み】

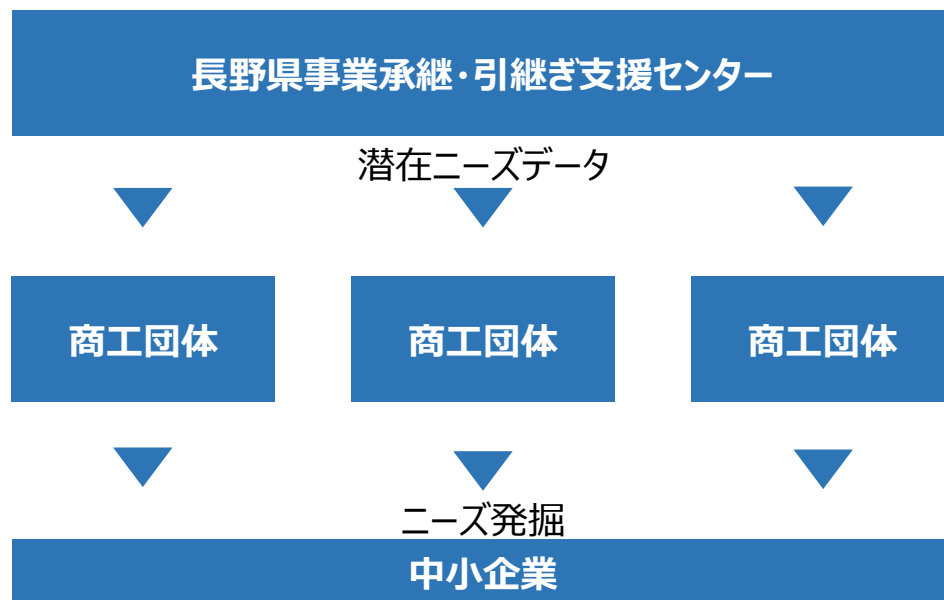


※ 個人事業主や小規模事業者等に対する親族内承継支援に関しては、商工団体と連携支援を実施

3. 特徴的な取組み（8）長野県事業承継・引継ぎ支援センター

- 長野県においては、金融機関が事業承継支援に積極的に取り組んでいる。一方、**商工団体の活動に温度差**がある。商工団体は、特に事業承継ニーズの掘り起こしにおいて重要な存在。
- このため、事業承継ニーズの掘り起こしは「マーケティング」と捉え、**各商工会・商工会議所のエリアごとの「残存マーケット」（掘り起こし余地のある事業者群）をデータで算出**。
- 当該データを各商工会・商工会議所に示すことで、**潜在的な事業承継ニーズの共通認識を醸成し、連携してニーズの発掘を行っているところ**。

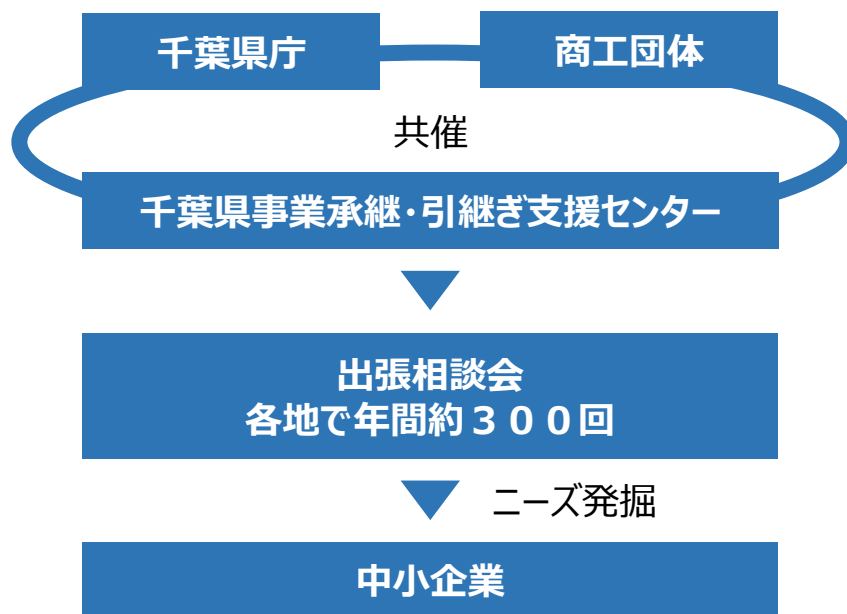
事業承継・引継ぎ支援センターによる市場データを活用した商工団体との連携



3. 特徴的な取組み（9）千葉県事業承継・引継ぎ支援センター

- 千葉県事業承継・引継ぎ支援センターは、事業承継ニーズを掘り起こすため、事業承継ネットワークを主体的に運営する**千葉県庁と商工団体と顔の見える関係を構築**。
- センター職員が各地の商工団体に出張して**無料で中小企業の相談を受け付ける相談会を開催**。センター、千葉県庁及び商工団体が共催し、営業日ベースではほぼ毎日となる**年間約300回の開催**を実現。
- これにより、親族内承継の相談に加えて、**第三者承継の相談も増加**。**県全体として事業承継支援の底上げ**を図っている。

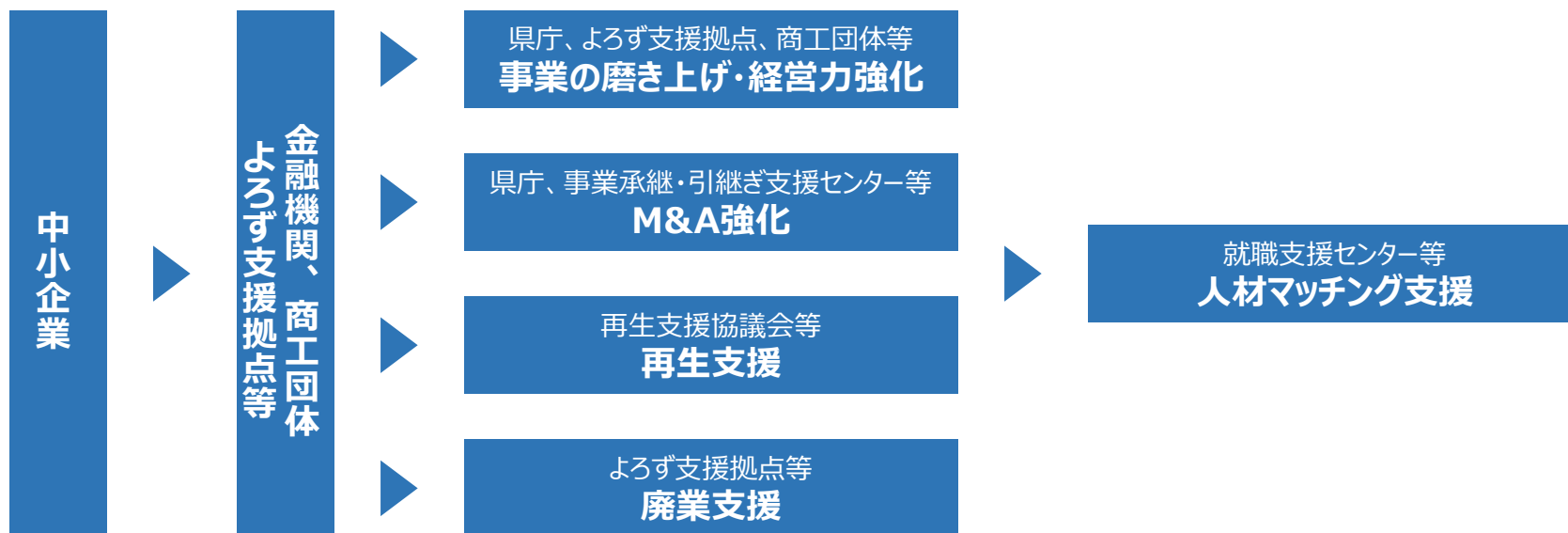
事業承継・引継ぎ支援センターによる自治体及び商工団体との連携支援



3. 特徴的な取組み（10）茨城県庁

- 支援機関が支援ニーズのある中小企業を早期発掘し、支援機関の間での確実な支援継続を目的として「**中小企業の廃業等に係る支援連絡会議**」を開催。実践的な連携のため、**実務者メンバーが参加**。
- 茨城県庁が主導して、各支援機関の担当者が連携支援体制を把握できるよう、**各支援機関の専門分野、支援メニュー、連絡先が一目で分かる 1 枚紙を作成・共有**。
- 特に、最初の相談先となりうる金融機関及び商工団体の担当者向けに、中小企業の経営状況を誰でも把握できる「**経営状況簡易診断シート**」及び**診断項目のポイントが一目で分かる表を作成・共有**。
- これにより、現場の支援担当者が的確に支援機関と連携できる**実践的な体制を構築**。

県庁による廃業等を含む総合的・実践的な連携体制の強化



4. 支援機関等から聞かれた今後の課題及び対応の例

(過剰債務企業支援)

①

金融機関の職員にとって、リスク支援が有効な中小企業でも、**経営改善計画の策定を支援するのは、時間も手間もかかる。**

▶ **金融機関の対応として**、例えば、国の405事業又はプレ405事業といった、外部専門家による計画策定支援を活用してはどうか。

②

金融機関の職員にとって、業績評価に経営支援が十分に盛り込まれておらず、頭では重要性を分かっているが、**経営支援に能動的に取り組めない。**

▶ **金融機関の対応として**、例えば、職員の業績評価事項において、経営支援への取り組みをより重視してはどうか。

③

金融機関にとって、債権放棄を伴う**抜本再生支援は**、中長期的には有効であると頭では分かっているが、事業再生の**ノウハウが十分ではなく、踏み込めない。**

▶ **金融機関の対応として**、例えば、サブ以下の立場で抜本再生案件の手続きを経験したのち、メインの立場で実質的な支援を経験してみてもどうか。その際、再生支援のプロ集団である再生支援協議会と早めに連携してはどうか。

4. 支援機関等から聞かれた今後の課題及び対応の例

(過剰債務企業支援)

④

リスク対象企業への支援は充実してきたが、**リスクを予防するための支援ができていない。**

▶ **金融機関の対応として**、例えば、信用保証協会の専門家派遣事業を活用するなどして、経営支援を行ってはどうか。

⑤

地域の代表が集まる連携の場はあるが、**金融機関や支援機関の実務者同士の連携の場がない。**

▶ **支援機関の対応として**、例えば、既存の支援機関ネットワークの分科会を設けるなど、実務者中心の連携の場を設けてはどうか。

4. 支援機関等から聞かれた今後の課題及び対応の例 (事業承継支援)

①

中小企業の経営者にとって、事業承継の重要性は頭では分かっているが、経営者自身にとって、どのようなメリットがあるか分からず、**能動的に取り組むインセンティブがない。**

※ 日本においては、「経営者が、事業を育てた成長の価値を回収して経営から退出し、その回収した価値を余暇に充てたり新事業への投資に充てる」といった「EXIT」の考え方が浸透していない。



国の対応として、例えば、中小M&A推進計画における企業価値診断の中に、「EXIT」の考え方を盛り込んでどうか。

②

支援機関にとって、ニーズの掘り起こしの重要性を頭では分かっているが、**具体的な体制の構築方法や掘り起こし方が分からない。**



支援機関の対応として、例えば、地域毎の連携支援体制等を把握する国に、思い切って相談してどうか。

お問い合わせ先



関東経済産業局

産業部

中小企業金融課

048-600-0425