



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

2023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

各地域の様々な主体による特徴的な連携支援の取組を紹介する。

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。

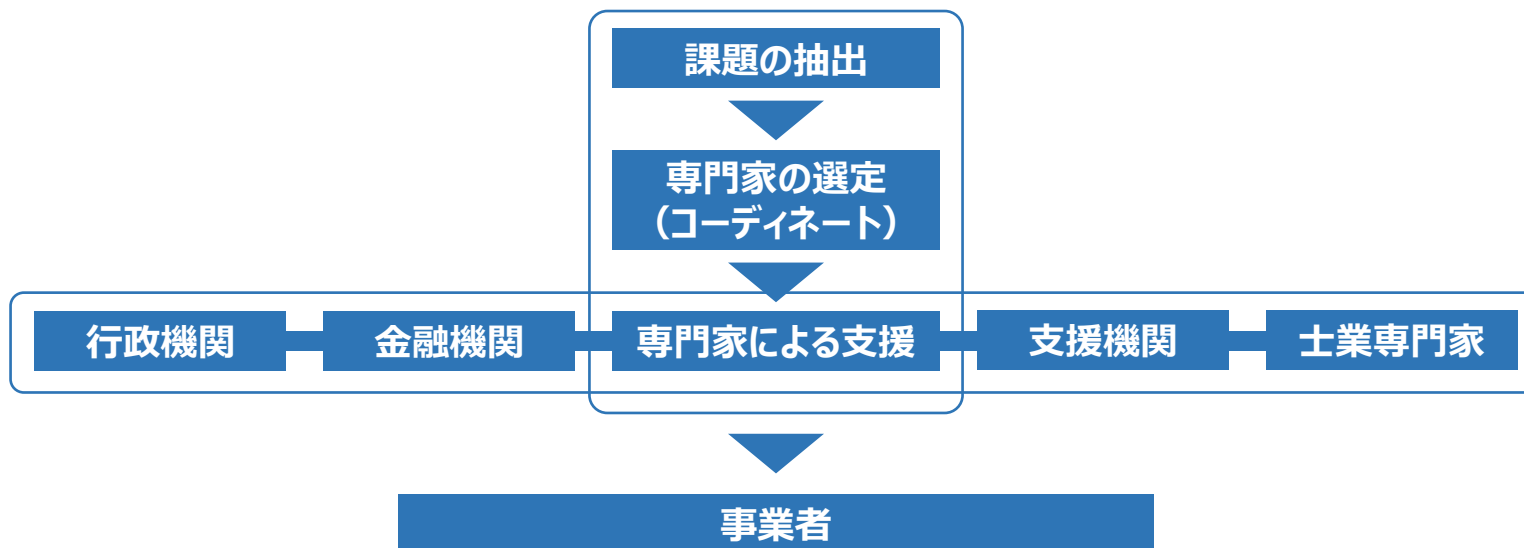
**本資料において紹介する特徴的な取組は、ベストプラクティスやモデルケースではない。
地域の実情は様々であるので、特徴的な取組の勘所やポイントを参考に、
地域独自の連携構築に繋がれば幸いである。**

※ 本資料の取りまとめに当たっては、関東経済産業局及び関東財務局との連携強化の一環としてこれまでに実施した合同ヒアリングや、各都県の支援機関等の取組み状況について両局間で情報・意見交換等した成果も一部活用しています。

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。

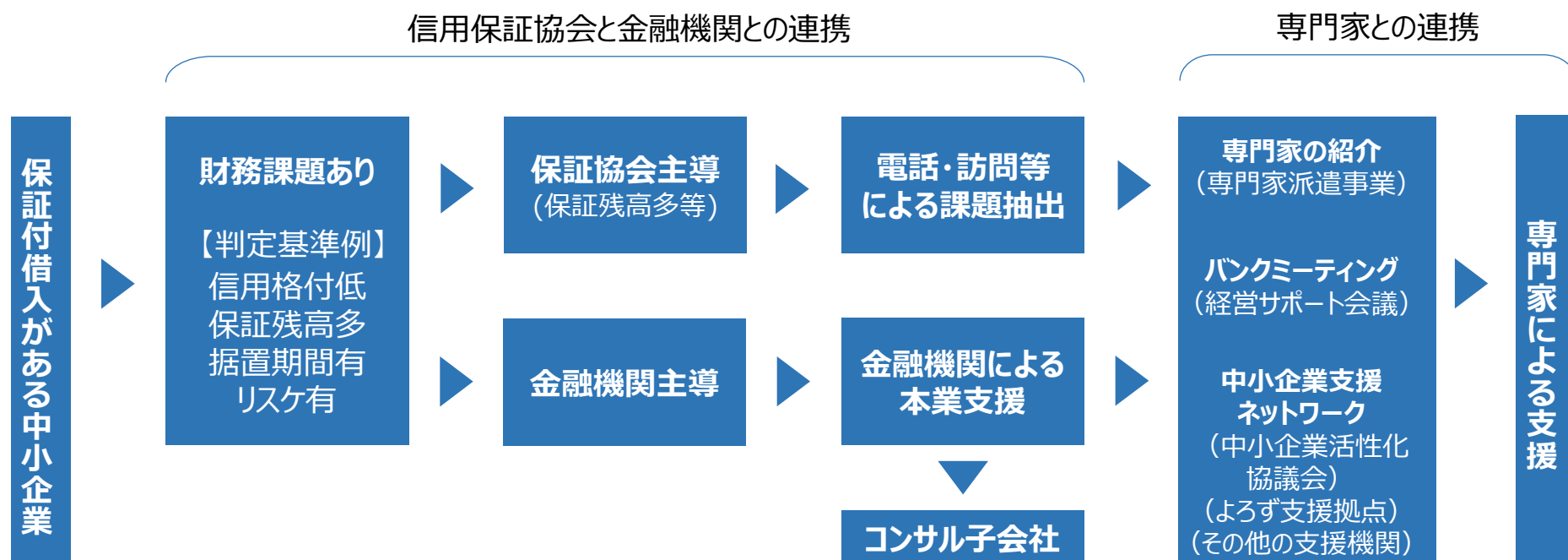
「タテの分化」と「ヨコの分化」の統合手段＝「連携」



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。

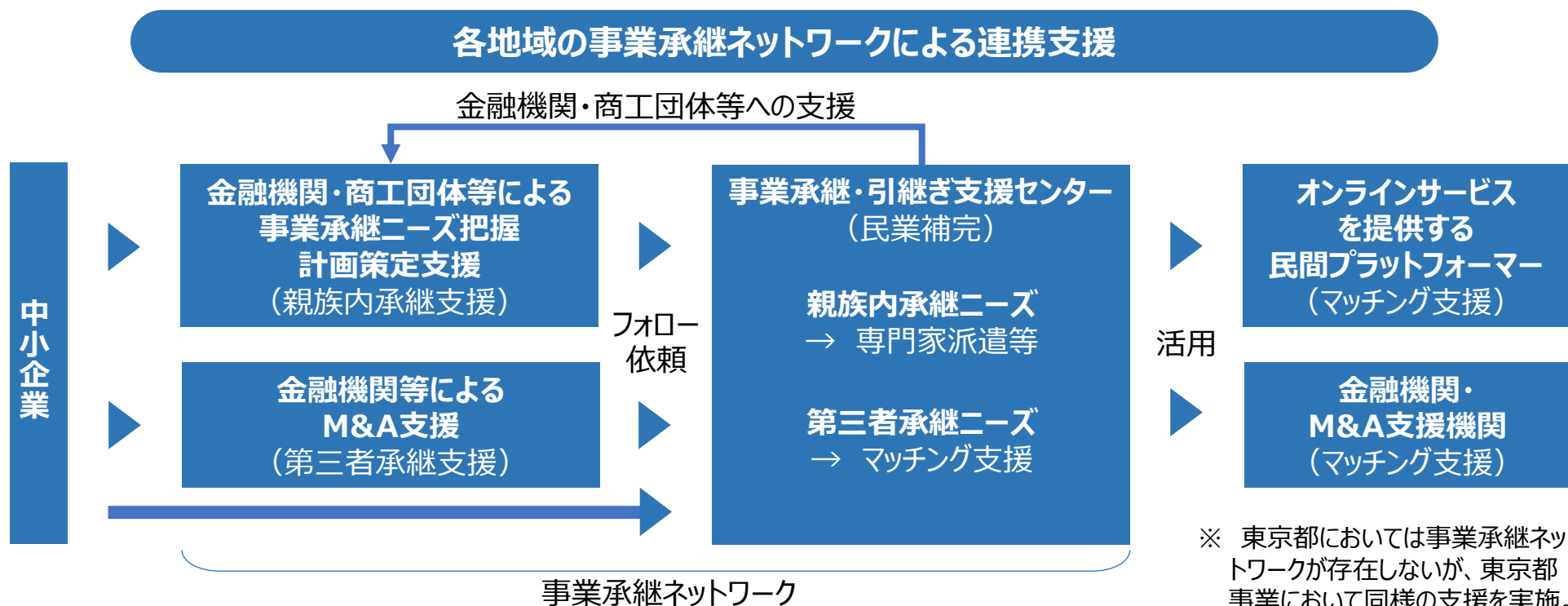
各地域における信用保証協会を起点とする連携支援



※ なお、2022年に各都県の中小企業活性化協議会、信用保証協会及び、関東経済産業局が連携協定を締結。

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。



3. 特徴的な取組

- 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) **茨城県信用保証協会**による国の経営改善支援事業を活用した連携支援
- (4) **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
- (5) **八十二銀行**が牽引する地域の事業再生支援
- (6) **新潟県中小企業活性化協議会**を中心とした地域の人材育成支援ネットワーク
- (7) **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
- (8) **埼玉県中小企業診断協会**による中小企業活性化協議会と連携した民間支援人材育成

3. 特徴的な取組

事業承継支援

- (9) **静岡県事業承継・引継ぎ支援センター**による金融機関・土業支援者へのノウハウ伝授
- (10) **新潟県事業承継・引継ぎ支援センター**による地元M&A支援機関との連携
- (11) **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
- (12) **栃木県事業承継・引継ぎ支援センター**による信用金庫との連携支援

過剰債務企業・事業承継その他の支援

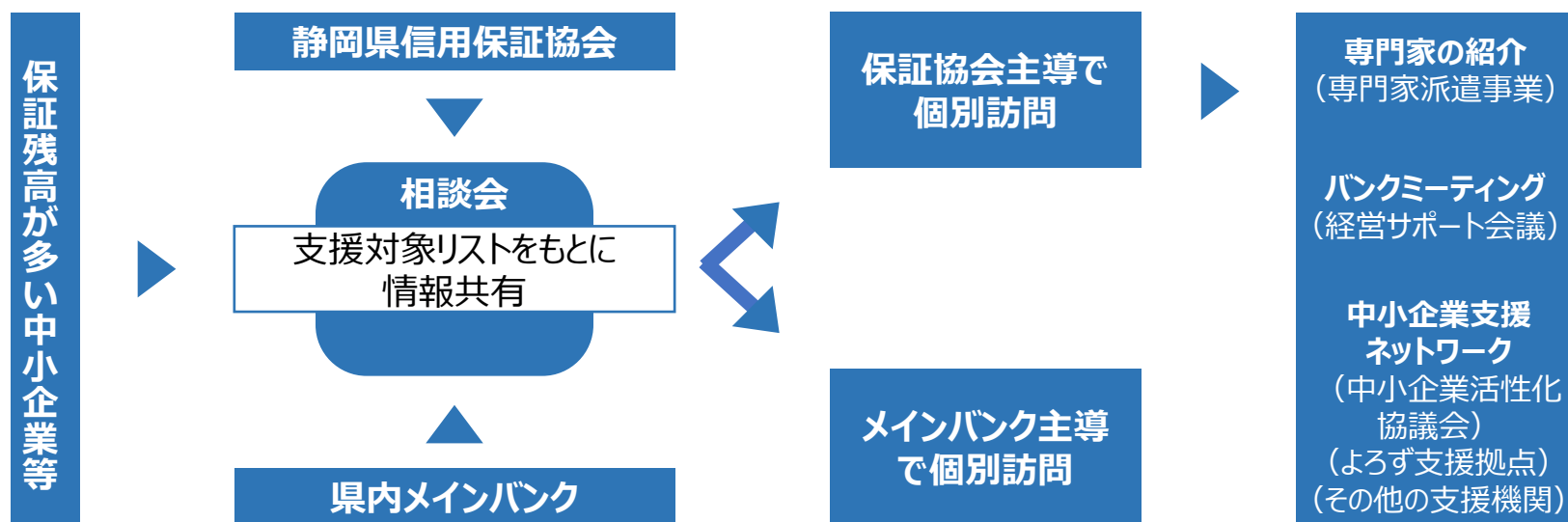
- (13) **茨城県庁**による廃業等を含む総合的・実践的な連携支援

※ 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、中小企業活性化協議会及び、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（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、中小企業活性化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。**

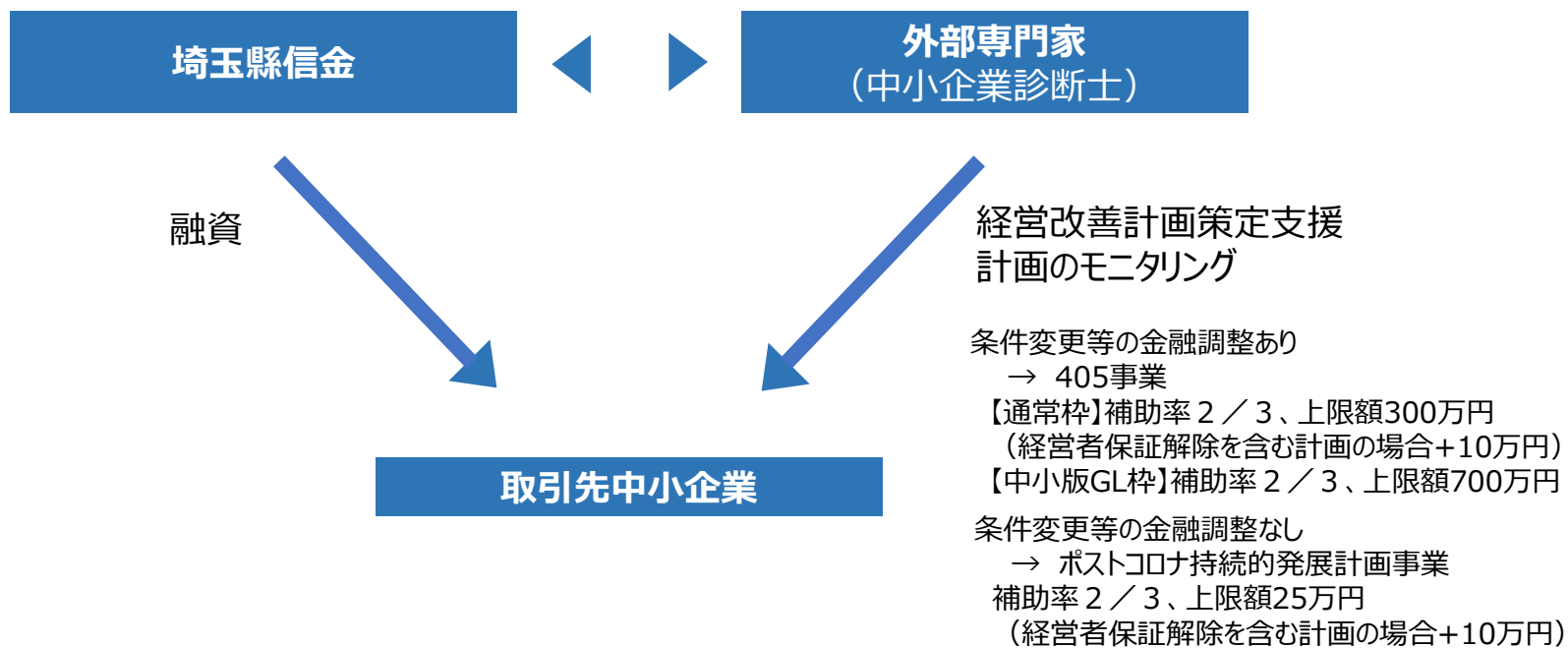
信用保証協会による金融機関との組織的な連携支援



3. 特徴的な取組（2）埼玉縣信用金庫

- 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**ポストコロナ持続的発展計画事業**）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ポストコロナ持続的発展計画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（3）茨城県信用保証協会

- 信用保証協会が、経営革新等支援機関が策定支援する経営改善計画の質を向上させるため、支援件数が多い一部の支援機関から、計画策定の進捗状況が記載された「**支援対象企業リスト**」を受領。
- 同時に、**暫定的な経営改善計画案も提示**してもらい、ベテランの信用保証協会職員が、金融支援の内容等について**経営革新等支援機関と意見交換を行うとともに、必要に応じてアドバイスを実施**。
- これによって、**初期段階で計画をブラッシュアップすることが可能**となるため、金融機関、中小企業、経営革新等支援機関等との間の**円滑な計画の合意形成に寄与**。合意形成が難航する場合でも、**信用保証協会が積極的に音頭を取り調整を実施**。

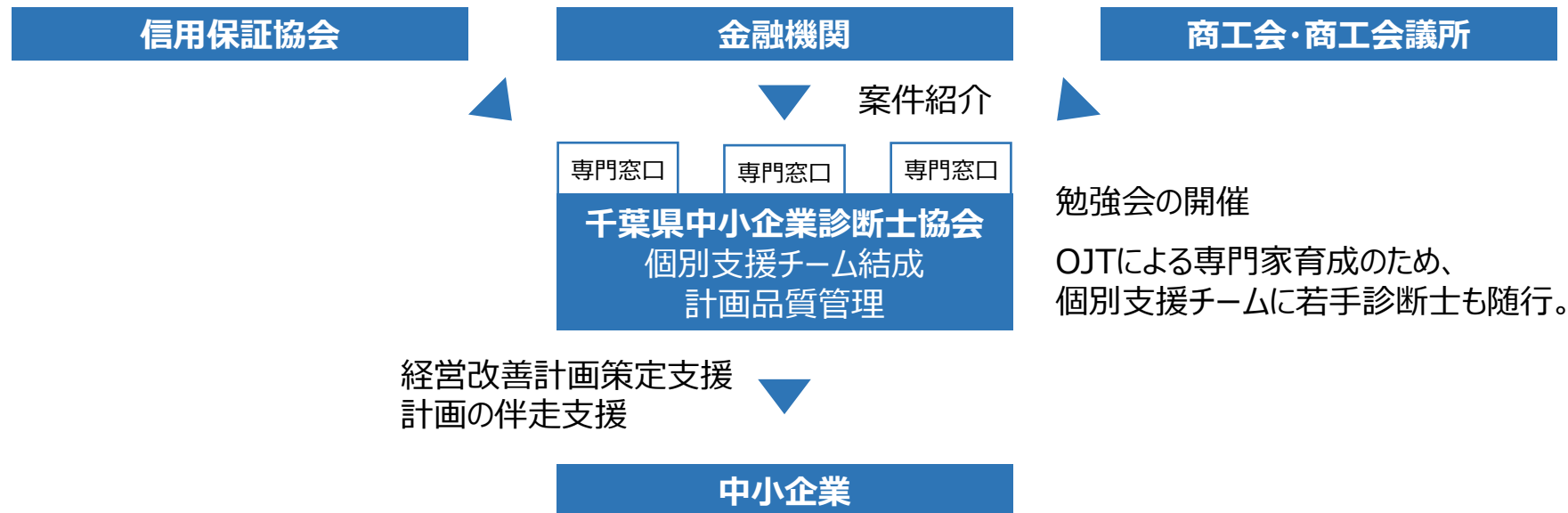
信用保証協会による国の経営改善支援事業（405事業）を活用した連携支援



3. 特徴的な取組（４）千葉県中小企業診断士協会

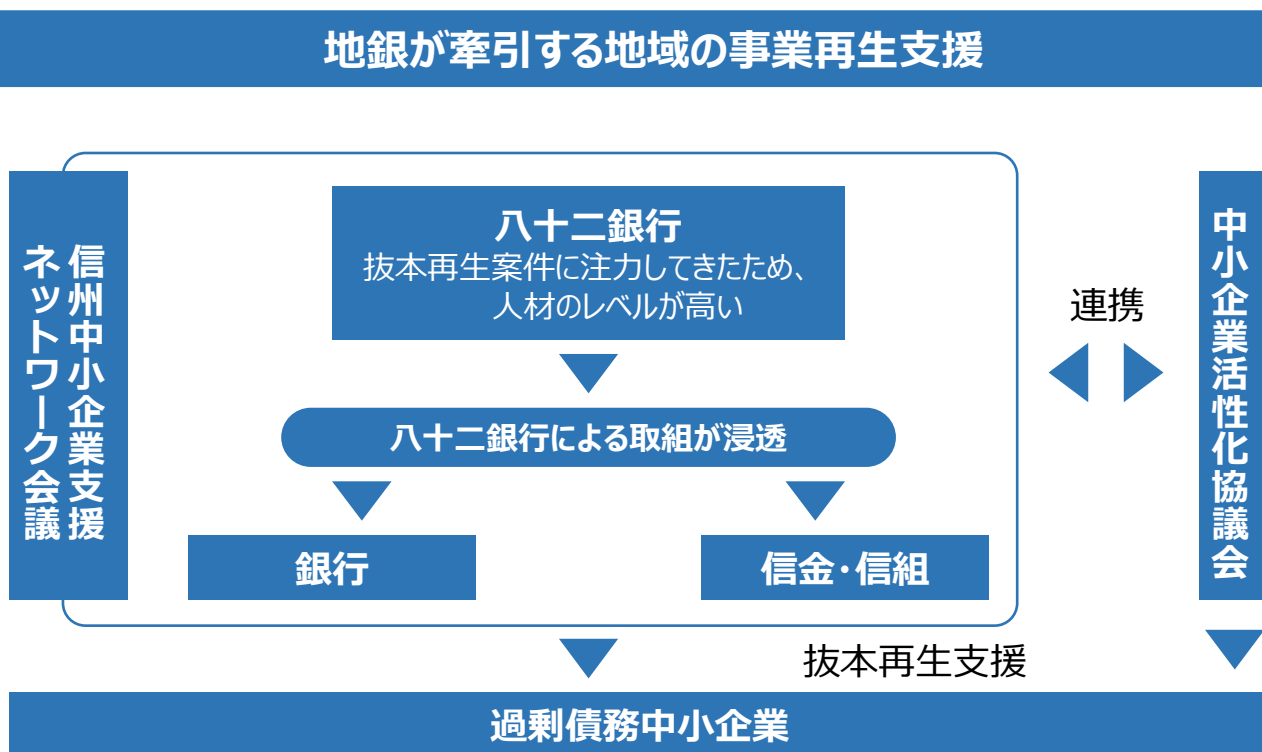
- 県内金融機関、信用保証協会及び商工団体と連携して**405事業を活用した連携支援を実施**。
- 金融円滑化法終了後に、**県内すべての上記機関毎に窓口となる担当者を設置**。これにより、積極的に各機関から経営改善ニーズのある中小企業の紹介を受け付けることが可能。
- 案件の内容や難易度に応じ、診断士と会計士・税理士が連携した**個別支援チームを結成**。更に、作成された経営改善計画に対して、協会内の**品質管理委員会が計画の質をチェック**。
- これにより、中小企業は、金融機関から支援を受けるために**説得力のある経営改善計画の提出が可能**。

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（5）八十二銀行

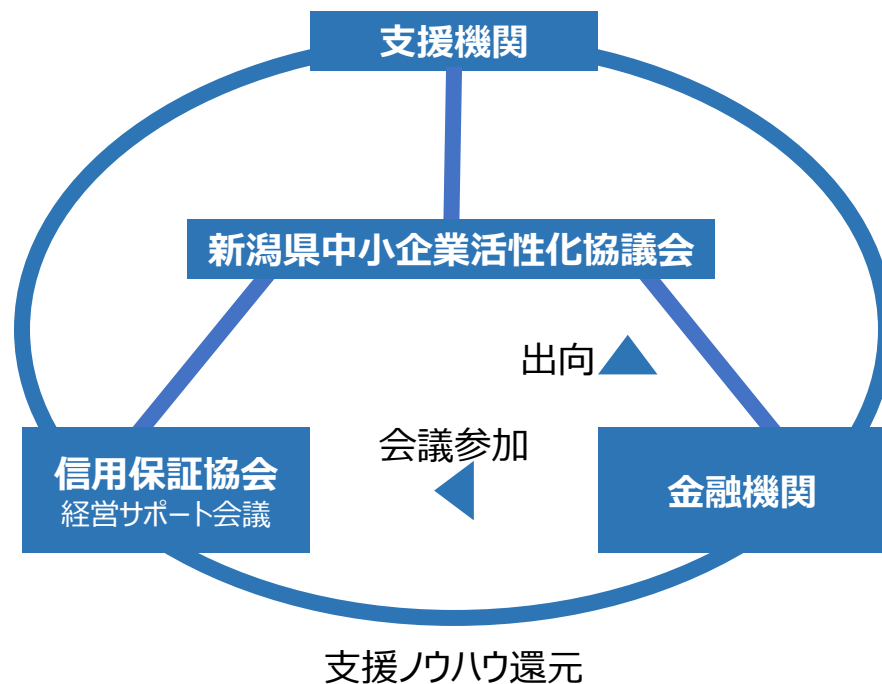
- 県内で圧倒的な融資残高を誇る八十二銀行が、地域のリーディングバンクとして事業再生を牽引。
- 特に、中小企業の過剰債務の解消に直接繋がる、債権放棄を伴う**抜本再生支援**に注力。
- 抜本再生支援は、金融機関において一時的な損失を伴うため、**これに消極的な金融機関もある**。
- 一方、**長野県の金融機関は**、八十二銀行による抜本再生支援の取組を間近に見ており、信州中小企業支援ネットワーク会議で顔の見える関係が構築されているため、**抜本再生支援に対する理解が深い**。
- それでも、金融機関の間で調整が**困難な案件**については、**中小企業活性化協議会と連携**。



3. 特徴的な取組（6）新潟県中小企業活性化協議会

- 中小企業活性化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、中小企業活性化協議会は、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**。

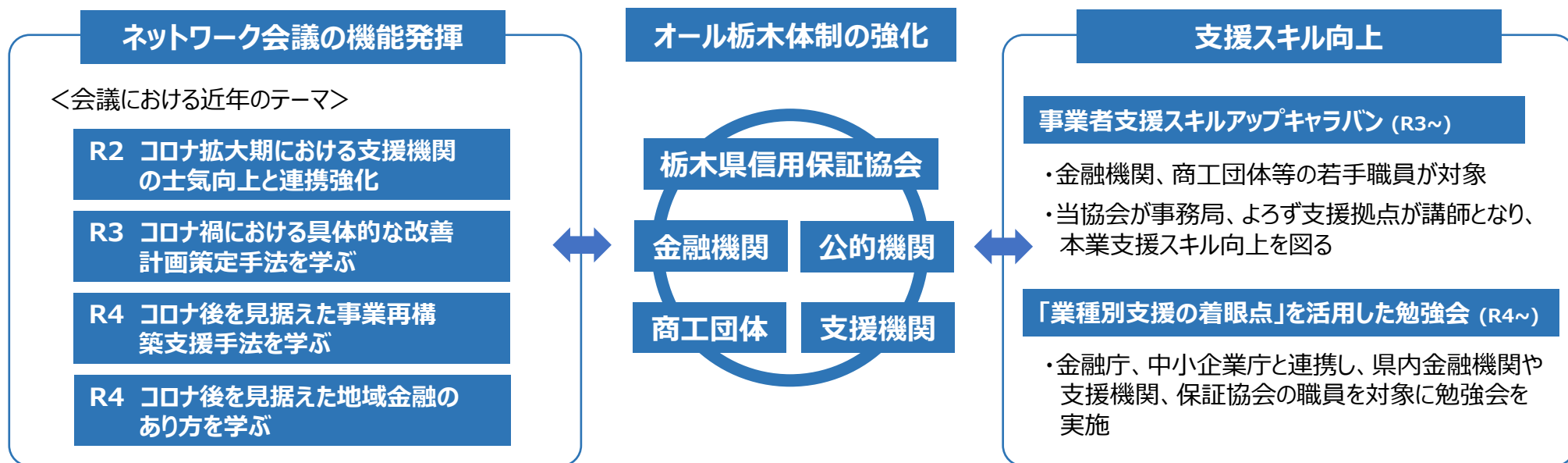
中小企業活性化協議会を中心とした地域の人材育成支援ネットワーク



3. 特徴的な取組（7）栃木県信用保証協会

- 栃木県は、過去の経済危機を地域一丸となり乗り越えてきた経験などから、金融機関や支援機関の連携体制が構築されており、**信用保証協会がハブ機能を発揮**できる環境にある。
- とちぎ中小企業支援ネットワーク会議では、令和2年度から「コロナ禍の事業者支援」をテーマに会議を開催。県下の事業者支援体制を強固にし、**組織を超えた実効性の高いネットワーク力を発揮**。
- さらに、支援機関の支援力向上を図るため、「**事業者支援スキルアップキャラバン事業**（県内12地域で、金融機関や商工団体の**若手職員等**に**経営支援ノウハウ**を伝授）」、「金融庁『**業種別支援の着眼点**』を活用した勉強会」を実施。

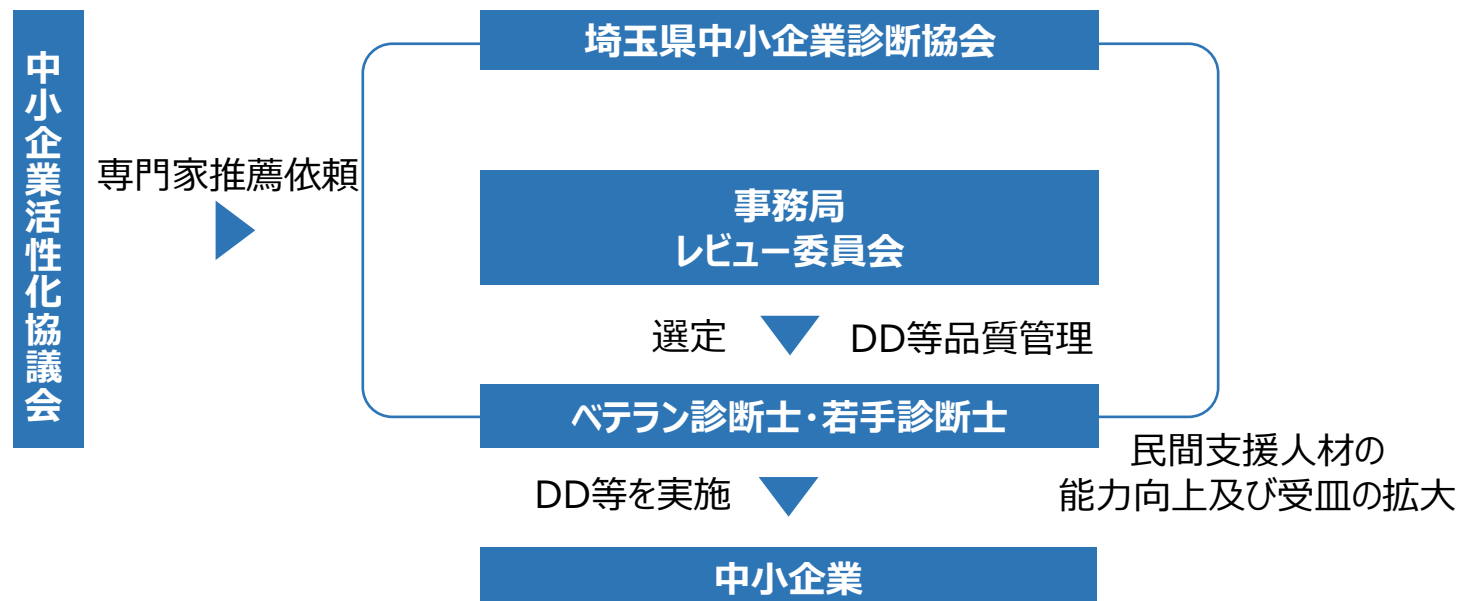
信用保証協会を中心とした地域の人材育成支援ネットワーク



3. 特徴的な取組（8）埼玉県中小企業診断協会

- **埼玉県中小企業診断協会が中小企業活性化協議会からの事業デューデリジェンス（以下「DD」）及び、再生計画策定の専門家推薦依頼に応じ、診断協会会員より公募した志の高い診断士を選定。**
- **事業DD等は再生支援の一環として行われるため、診断士は事業者と経営自体の問題や改善策について議論。事業DD等の実施にあたってはベテランと若手診断士をペアにした2名体制にすることで若手診断士を育成。**
- **また、診断協会の副会長を含むレビュー委員会がDD報告書等の品質をチェックする体制を構築。**
- **診断協会は、このような取組を通じて、地域の民間支援人材の能力向上及び受皿の拡大を目指す。**

中小企業診断協会による中小企業活性化協議会と連携した民間支援人材育成

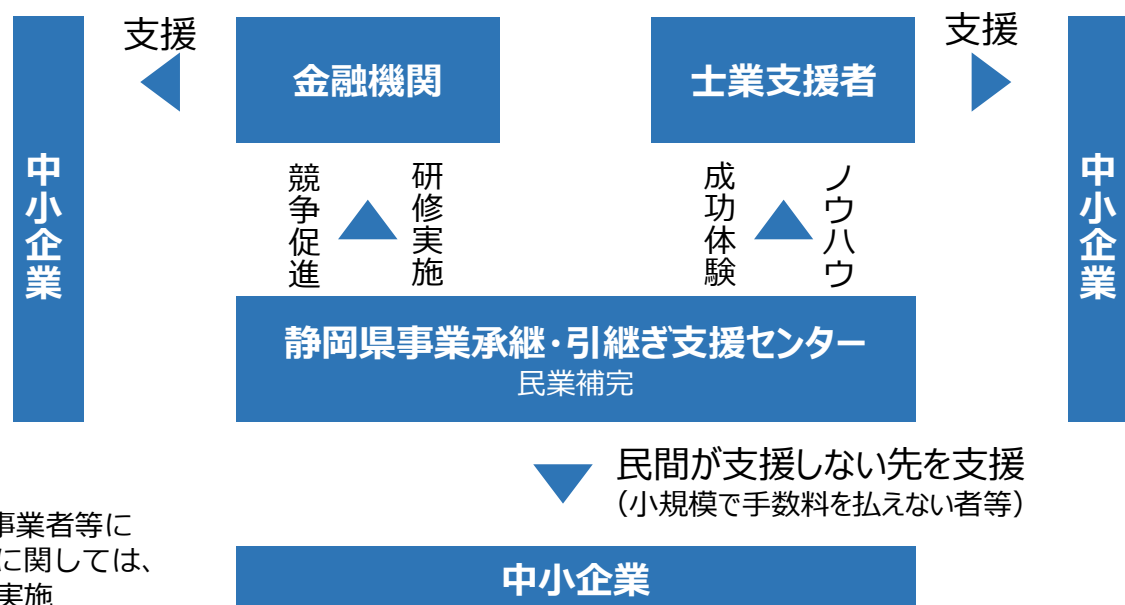


3. 特徴的な取組（9）静岡県事業承継・引継ぎ支援センター

- 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には**案件持ち込み後も、センター職員による支援に同行してもらうことにより、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】

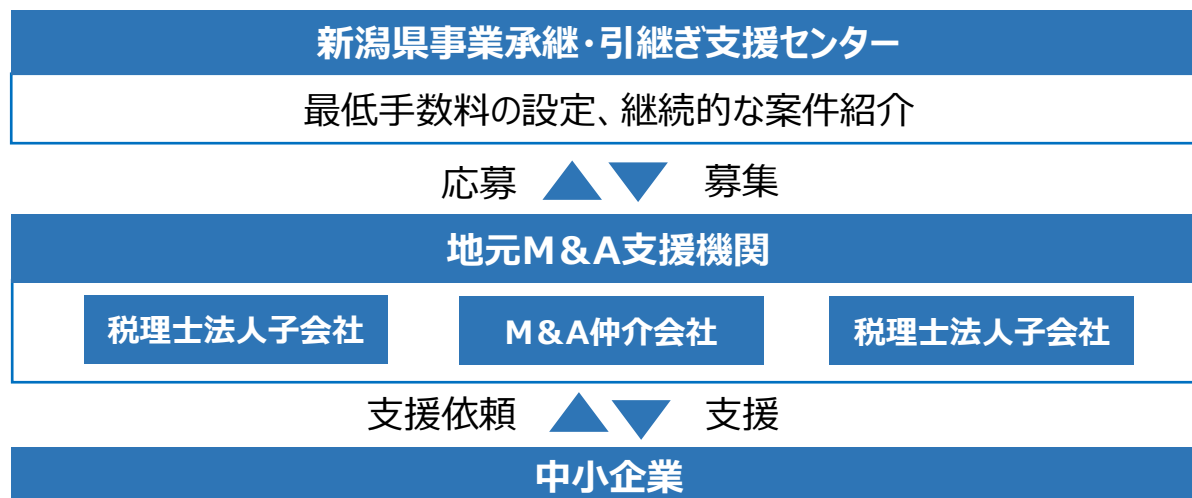


※ 個人事業主や小規模事業者等に対する親族内承継支援に関しては、商工団体と連携支援を実施

3. 特徴的な取組（10）新潟県事業承継・引継ぎ支援センター

- 新潟県事業承継・引継ぎ支援センターは、中小企業にとってM & A支援機関との支援契約にかかる手数料負担がネックとなっている実態を踏まえ、**手数料軽減に向けた取組み**を実施。
- センターは、**民間プラットフォーマーの最低利用料や不動産取引での仲介手数料**を参考に中小企業にとって適切な手数料水準を設定。その上で、大手税理士法人子会社やM & A仲介会社等**県内を中心にビジネスを行うM & A支援機関**に対して**センターからの継続的な案件紹介を条件に最低手数料**を提示のうえセンターへの登録を募集。中小企業は、センターに応募したM & A支援機関の中から支援機関との面談を通じて納得した先に支援依頼。
- 中小企業は、**過度な手数料負担を負うことなく**M & A支援機関からきめ細やかな支援を受けられるほか、センターは、直接支援に加え、地元M & A支援機関を活用することで**より一層の支援の幅が広がっている**。

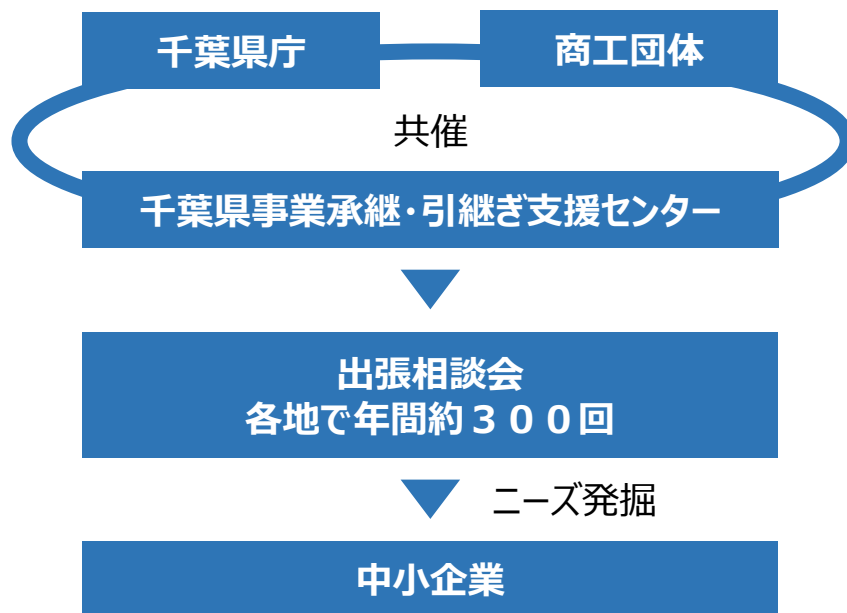
事業承継・引継ぎ支援センターによる地元M & A支援機関の活用



3. 特徴的な取組（11）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。

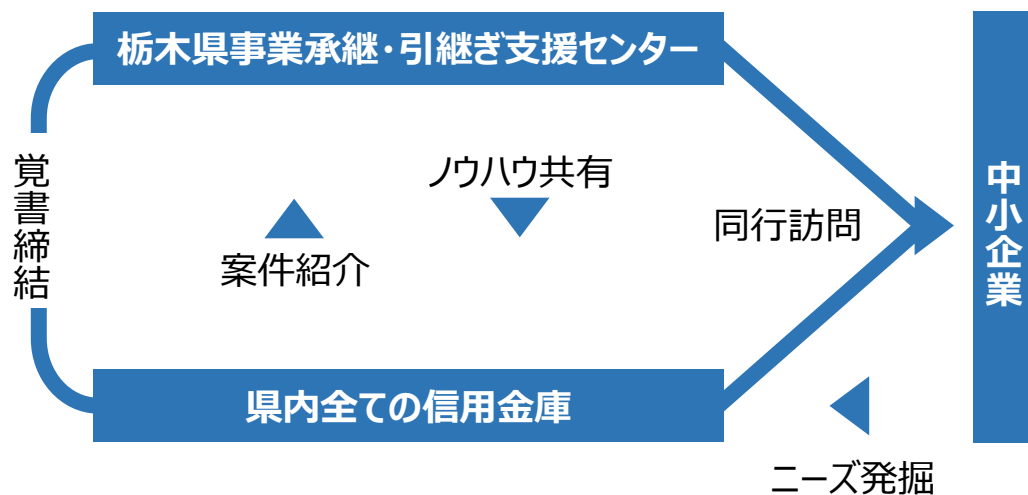
事業承継・引継ぎ支援センターによる自治体及び商工団体との連携支援



3. 特徴的な取組（12）栃木県事業承継・引継ぎ支援センター

- 栃木県事業承継・引継ぎ支援センターは、**更なる事業承継ニーズの発掘を目的に**、センターへの持ち込み案件が少なかった**信用金庫との連携を強化**。
- 具体的には、県内に本店を有する全ての信用金庫及び信用組合との「事業承継に係る業務連携・協定に関する覚書」の締結を契機に、**信用金庫の取引先に対して、センター職員が営業店担当者と同行訪問**。センター職員の支援ノウハウを信用金庫職員に共有することで、**信用金庫の人材育成にも寄与**。
- こうした連携強化の結果、信用金庫から**センターへの案件紹介は約6倍に増加**。地域における事業承継ニーズの掘り起こし促進に効果を上げている。

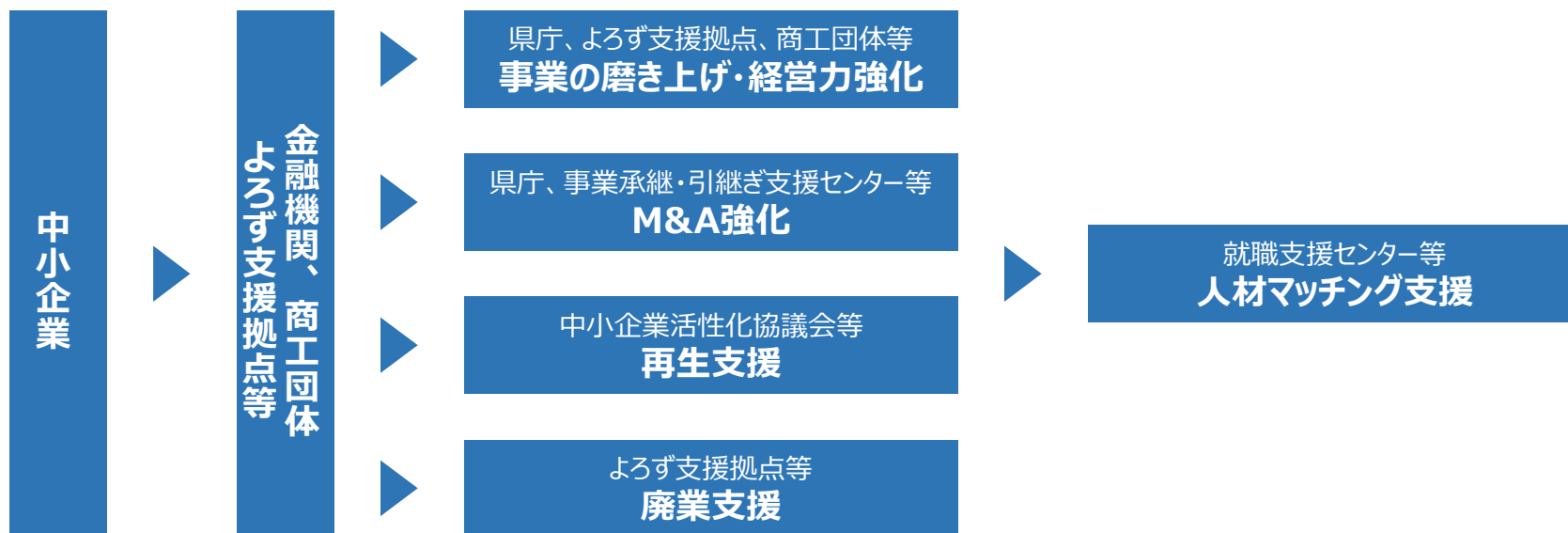
信用金庫と事業承継・引継ぎ支援センターとの連携支援



3. 特徴的な取組（13）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「**中小企業支援機関の連携等に係る連絡会議**」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事業又はポストコロナ持続的発展計画事業といった、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、経営支援への取組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はどうか。その際、再生支援のプロ集団である中小企業活性化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、企業や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。**



支援機関の対応として、例えば、M & Aによって企業の価値を実現化できること、従業員の雇用の受け皿を守れることなど、各種メリットを経営者に理解いただくため、まずは知見のある事業承継・引継ぎ支援センターに相談してはどうか。

②

支援機関にとって、地域におけるニーズの掘り起こしや支援の重要性を頭では分かっているが、**具体的な連携体制の構築方法や掘り起こし方、支援の仕方が分からない。**



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はどうか。

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