トピックス

中小企業経営改善支援における支援機関の有効な活用に向けて

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員
三品　秀昭
信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員
藤津　勝一

(ポイント)

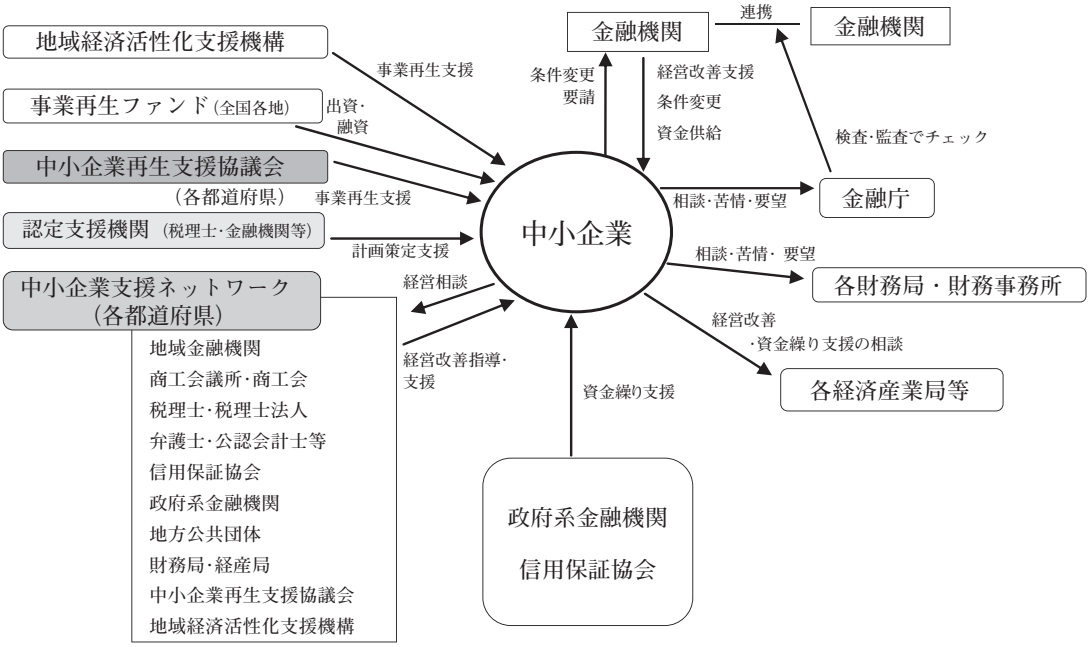
- 平成25事務年度の中小・地域金融機関向け監督方針では、中小企業の経営改善・体質強化の支援の本格化を地域金融機関に求めている。今後、地域金融機関が中小企業に対する経営改善支援の「質・量」両面の向上を図るには、外部支援機関との連携を強化し、有効に活用していく方策を検討する必要がある。
- 信用金庫・信用組合においては、外部支援機関のなかで支援対象先が主に中小・零細企業である「中小企業再生支援協議会」「経営革新等支援機関（認定支援機関)」「中小企業支援ネットワーク」との情報交換、連携強化および利活用促進が重要である。
- 信用金庫等の地域金融機関が外部支援機関を有効に活用し、経営改善支援を進めていくためには、支援機関とのコミュニケーション強化とともに、主体性をもって外部支援機関に関する情報収集を行い、支援先の課題に応じた実効性の高い提案ができる優れた専門家等との連携を図ることが必要である。

1. 中小企業の再生・経営改善を支援する専門機関

中小企業の再生・経営改善支援に取り組んでいる機関には、金融庁等の行政機関や金融機関のほかに、金融機関からみた外部支援機関として、①地域経済活性化支援機構（旧企業再生支援機構、以下「支援機構」という。)、②事業再生ファンド、③中小企業再生支援協議会（以下「支援協」という。)、④経営革新等支援機関（以下「認定支援機関」という。)、⑤中小企業支援ネットワーク（以下「支援ネットワークという。」の5機関がある（**図表1**)。

外部支援機関のうち、支援機構は比較的規模の大きい地域の中核企業を主に支援対象とし、また事業再生ファンドは株式取得などを支援スキームの中心としている。支援の対象やスキームを映じて、これら2機関を外部支

図表1　中小企業の再生・経営改善を支援する行政機関、専門機関



（備考）1. 金融庁『中小企業金融円滑化法の期限到来に当たって講ずる総合的な対策』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 網掛けは信用金庫の利用可能性が比較的高い3つの外部支援機関

図表2　支援協・認定支援機関・支援ネットワークの概要、主な支援対象

支援機関	設置主体	支援対象としての目安	主な特徴等	効果
中小企業再生支援協議会	主に商工会議所、ほかに県中小企業支援センター等	特に線引きはないが売上等がある一定規模以上の企業等（例：年商1億円以上など）	リスケ中心だがDES・DDS・債権放棄等ドラスチックな手法もある	複数の金融機関の調整機能
経営革新等支援機関（認定支援機関）	各士業関係･金融機関･商工会議所等	特に線引きはないが小規模･零細事業者等（例：年商が1億円未満など）	補助制度の活用（費用の2/3補助：上限あり）	専門家の活用 経営改善計画の策定
中小企業支援ネットワーク（経営サポート会議等）	事務局は主に信用保証協会等	主に小規模・零細事業者等で方向性や連携確認（支援協扱いになる場合もある）	小規模先向け（県によって一部補助がある）	関係機関との調整

（備考）各種資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

援機関として利用しているのは、中堅企業との取引が多い地方銀行、第二地銀といった地域銀行が中心になっていると思われる。

一方、中小・零細企業との取引が中心である信用金庫や信用組合では、支援協、各都道府県の支援ネットワークや認定支援機関を外部支援機関として利用する機会が多いとみられる（**図表2**）。

支援協は、地域特性を踏まえた中小企業の再生支援を目的に03年から各都道府県に順次設立されてきた。設置から10年以上が経過し、中小・零細企業の事業再生・経営改善支援の実績を積み重ねていることから、地域金融機関においては外部支援機関としてなじ

図表3　支援協・認定支援機関・支援ネットワークの設置経緯、ポイント

時期	諸制度	ポイント
2003年4月	「**中小企業再生支援協議会**」設置	公正中立な第三者機関　調整型の私的整理手続き
2009年12月	「中小企業金融円滑化法」施行	主にリーマンショックに対応（倒産防止と雇用維持）
2012年4月	中小企業経営支援のための「政策パッケージ」策定（円滑化法終了後への対応策）	**中小企業支援ネットワーク**「経営サポート会議等」（事務局：主に信用保証協会）の構築
2012年8月	政策パッケージの一環として中小企業経営力強化支援法施行で「経営革新等支援機関（**認定支援機関**）」を認定	国認定の外部専門家：金融機関・各士業（税理士・弁護士・公認会計士・中小企業診断士）・民間コンサルタント等）・商工会議所等で構成
2013年3月	中小企業金融円滑化法　終了	同法終了後も金融機関は施行時と同様の対応を継続
2013年3月	認定支援機関による経営改善計画策定支援事業での費用補助実施	補助金制度（経営改善計画策定支援費用総額の2/3：上限200万まで補助）の実施 認定支援機関→経営改善センター（支援協内）へ申請し承認を得る。申請期限は2014年度末

（備考）各種資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

み深い機関であるといえよう。

中小企業金融円滑化法終了に向けた「政策パッケージ」でできた支援ネットワークや認定支援機関は、中小・零細企業の経営改善・体質強化支援の深化を図るうえで重要な機関であり、信用金庫等において一層の連携強化、利用促進が必要であると考えられる（**図表3**）。

ちなみに、この政策パッケージは、中小企業金融円滑化法施行時に対応先中小企業への条件変更等による資金面の支援を行う条件として、本来進められるはずであった実現性の高い抜本的な経営改善策（実抜計画）の策定と実行が思うに任せず、終了後の倒産増加防止などを目的としたものである。

以下では、中小・零細企業を主な支援対象先としている支援協、支援ネットワーク、認定支援機関の概要や地域金融機関における外部支援機関としての連携強化の必要性、利活用促進のメリット、効果的な活用にむけての留意点などについて整理する。

2. 中小・零細企業を対象とする支援機関の特徴

(1) 支援協

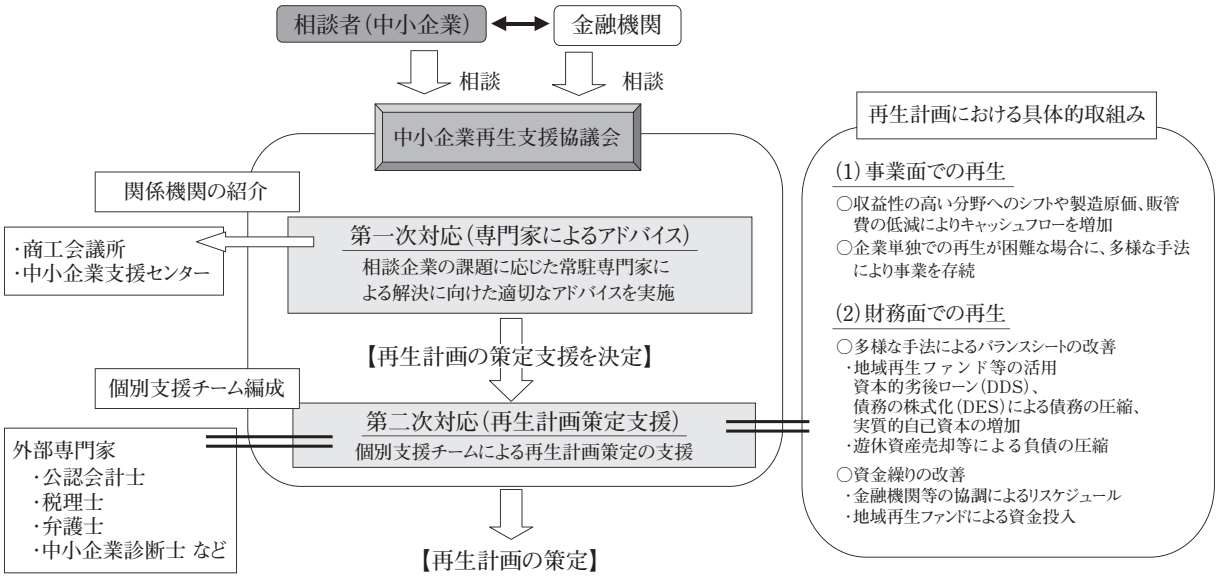
ー金融調整、債務者の理解促進、専門家活用などで一日の長

イ. 概要

支援協は全国47都道府県にあり、公正中立な立場で金融機関、信用保証協会、商工会議所などと連携を図りつつ、中小企業支援を進める公的な機関である（**図表4**）。統括責任者は地元の地方銀行出身者が多い。信用金庫においても、地域密着型金融の推進のなかで連携・協力を図ってきたこともあって、外部支援機関のなかではもっとも身近な存在と感じている場合が多いようである。

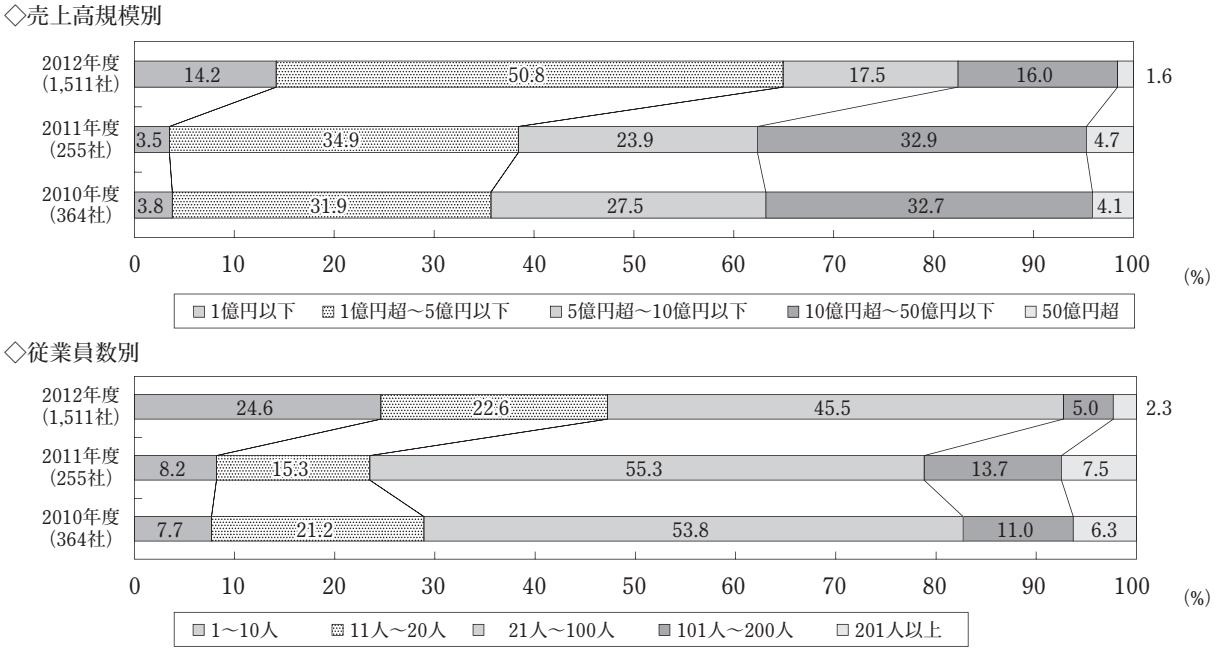
支援対象先企業に特に規模制限はないが、**図表5**のとおり12年度の計画策定完了実績では年商1～5億円の企業が5割を占めている。年商1億円以下の小規模層は14.2％にとどまっているが、10、11年度の3％台と比較すると大きく増加している。

図表4　中小企業再生支援協議会の仕組み



（備考）中部経済産業局『中小企業再生支援協議会の概要』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表5　支援協における計画策定完了企業の売上高規模別・従業員規模別の割合

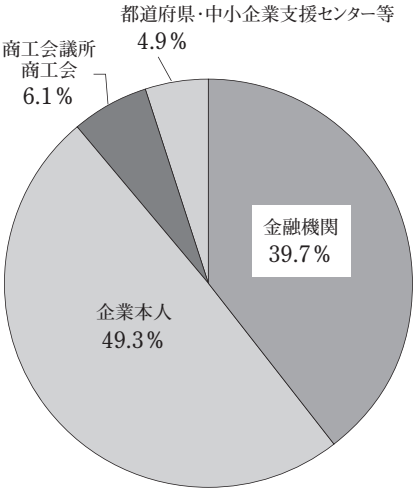


（備考）中小企業庁『中小企業再生支援協議会の活動状況について～平成24年度活動状況分析～』2013年8月より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

従業員規模別でみても、11年度までは20人以下が20％台であったが、12年度は47.2％と半分近くを占めるようになった。12年度の大幅増加の要因には、従来のイメージとは異なりほとんどがリスケという現実的対応の実態が金融機関にも理解され、加えて政策パッケージ導入を契機に態勢強化を図った支援協の質的変化もあり、小規模・零細企業への対応が積極化したことがあげられる。

なお、相談件数の累計実績（03年度～13年6

図表6　支援協相談企業の相談経路別割合



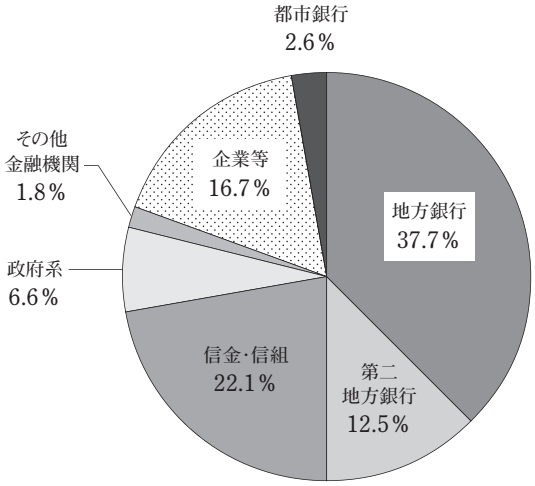
※2003年度から2013年度第1四半期までの累計構成比

（単位：社、％）

相談持込者	累計		13年度第1四半期	
	企業数	割合	企業数	割合
金融機関	11,327	39.7%	663	69.9%
企業本人	14,076	49.3%	225	23.7%
商工会議所・商工会	1,746	6.1%	25	2.6%
都道府県･中小企業支援センター等	1,392	4.9%	35	3.7%
合計	28,541	100%	948	100%

（備考）1. 中小企業庁『中小企業再生支援協議会の活動状況について：平成25年度第1四半期（平成25年4月～6月）』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 累計は2003年度から2013年6月末まで　今回公表分は2013年4月～6月

図表7　支援協計画策定完了企業の金融機関別構成比



※2003年度から2013年度第1四半期までの累計構成比

（単位：社、％）

相談持込者	累計		13年度第1四半期	
	企業数	割合	企業数	割合
金融機関	4,176	83.3%	288	96.0%
都市銀行	130	2.6%	10	3.3%
地方銀行	1,889	37.7%	111	37.0%
第二地方銀行	627	12.5%	51	17.0%
信金・信組	1,109	22.1%	93	31.0%
政府系	329	6.6%	20	6.7%
その他金融機関	92	1.8%	3	1.0%
企業等	835	16.7%	12	4.0%
合計	5,011	100%	300	100%

（備考）出所等は**図表6**に同じ。

月までの累計）は2万8,541件である。相談持込者の内訳をみると、企業からが1万4,076件（構成比49.3％）、金融機関からが1万1,327件（同39.7％）と、これらで約9割を占めている（**図表6**）。

同期間の計画策定完了件数の累計は5,011件であった。金融機関別では、地方銀行案件が1,889件（構成比37.7％）、次いで信用金庫・信用組合案件が1,109件（同22.1％）となっている（**図表7**）。

ロ．支援協利用のメリット

信用金庫からのヒアリングでは、支援協利用のメリットは、特に金融機関間の調整機能への評価・期待が大きい。

また、中小企業経営者の取組み意欲や意識の問題での「説得役」でも力を発揮するケースも多いようである。中小企業経営者が経営改善に取り組むよう説得することを債権者である金融機関が独自に対応する場合、多くは支店長経験者など経営改善指導の経験を積んだ職員が対応するが、債権者・債務者という関係から効果的な交渉や説得が難しいケースもある。この点、支援協は中立の立場であ

り、しかも金融機関の立場も理解していることが双方から認められやすくなっている。

計画策定においては、支援協のメンバーだけでなく外部専門家を積極的に活用している。すなわち地元でのネットワークを活用し、関係者にバランスの取れた効果的な計画策定に向けて、支援先の実態に応じた適切な専門家の選任に努力しており、金融機関と債務者間の信頼関係に好影響を与えている。

さらに、最近では案件化する以前の段階でも比較的気軽に様々な相談にも応じる支援協が多いようである。具体的には、「支援協案件とすべきかの判断」「どのような方向性で支援を考えるべきか」「頼れる専門家はいないか」などの相談・アドバイスでも積極的に金融機関が活用するケースが増えてきている。

利便性を考慮した柔軟な対応に取り組むとともに、策定計画の内容、関係者間の調整力・説得力などの強みを活かした活動が、信用金庫等の地域金融機関の外部支援機関として評価され、支援協の取扱い案件の増加につながっていると思われる。

ハ．効果的な活用に向けた留意点

支援協の利用実績は増加しており、今後は支援効果がさらに向上することが期待される。

こうしたなかで、地域金融機関からの評価が高い支援協の取組みには複数の共通点がみられる。

すなわち、①金融機関など関係機関との日頃からのコミュニケーションを積極的に行なっている、②しかも金融機関の経営層、本部の担当部門、さらに営業店の現場との相互理解に努めている、③案件実施時に関係者の考え方や状況をよく把握し、当初からそれぞれにバランスの取れた納得感を得やすい配慮をしたうえで、バンクミーティングなど公式の場にもち込むため、対応がスムーズに進みやすい、④計画は出来上がりの姿ありきではなく、特に計画当初の3年程度は無理のない現実的なものとし、中小企業経営者の取組み意欲や信頼関係を重視するきめ細かい姿勢である、などである。

ただし、こうした支援協の特長を生かすためには、金融機関その他関係先の側の支援を進める協力体制などについての意欲・考え方も重要である。支援協の努力だけに頼るのではなく、関係者それぞれが立場は主張しつつも全体として支援を進めるために協力する、という地域内での環境醸成に積極的に取り組むことが肝要である。

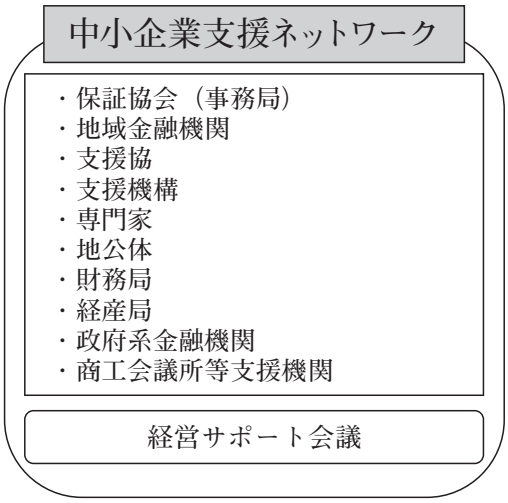
(2) 支援ネットワーク
ー地域の幅広い支援関係者が集まる情報源

イ．概要

支援ネットワークは、中小企業金融円滑化法後の中小企業庁の施策として、各都道府県で主に各地の信用保証協会が事務局を担う地域の中小企業支援組織である。対象企業は主には小規模・零細層がメインとなっている。

支援ネットワークの第一の機能としては、信用保証協会、支援協、地域金融機関はもとより、商工会、商工会議所、中小企業団体中

図表8　中小企業支援ネットワークのイメージ



（備考）1. 中小企業庁『中小企業支援ネットワークの構築について』2012年12月より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 事務局は地公体や支援協の場合もある。

央会、税理士・税理士法人、弁護士、会計士、政府系金融機関、県や市など地方公共団体、財務局、経産局、支援機構など幅広い支援関係機関が一堂に会し、様々な情報・意見交換などが行われることがあげられる（**図表8**）。

第二に、個別案件についても事務局が主催する「経営サポート会議」に当該企業、金融機関、専門家、支援協などの関係者が集まり、ワンストップで債務者にとって必要な支援の方向性や策について協議し、調整機能を果たすことである。

ロ．支援ネットワーク活用のメリット

多くの地域で事務局を担う信用保証協会と地域金融機関との関係は緊密であるが、一部の地域を除くと支援ネットワーク開催の実績はまだ多くはないようである。

こうしたなか、積極的な取組みがみられる一部の地域においては、事務局である信用保証協会が支援協と同様に関係者の調整役として機能している。各関係者の考え方・姿勢などを調整役が十分に把握することが方向性統一に向けての第一歩と認識し、これを具体的に行動に移している。また、それぞれに立場の違う関係者の意見を調整するため、規定等もあえて案件に応じた対応ができるような内容とするなど、関係者が参加しやすいように工夫している。

なお、後述の認定支援機関を利用した計画策定およびモニタリングでは、総費用の3分の2を補助金で賄う制度がある。これを利用し、残りの3分の1の費用の半分についても、支援ネットワークの事務局でもある信用保証協会が補塡する制度がある（信用保証協会によって上限金額は異なる）。

ハ．効果的な活用に向けた留意点

支援ネットワークについては、地域により対応状況に差異があり、実効性のある進め方について試行錯誤をしているといった状況のようである。

また、金融機関からは、案件先が保証先で事務局の信用保証協会自身が利害関係者である、あるいは信用保証協会としては保証先案件を優先して扱うなどの問題があるのではないか、といった点を懸念する声も聞かれる。しかしながら、支援ネットワークは多くの支援機関関係者が集まり協議する場であり、仮にそのような運営が行われるとしたら、支援ネットワークの組織自体が成り立たない。

実際に積極的な取組みで、関係者間の調整

や地域内での新たな中小企業支援の動きにつながるなど効果が現れている先進的な地域では、事務局の信用保証協会は支援効果につながることを活動の最大の目的にしている。このため、あくまで中立的な立場で丁寧に取り組んでいる。むしろ、目先的ではない取組み姿勢で支援ネットワークの実績を積み重ねることを重視しており、地元の中小・零細企業の業績が向上し、地域経済が活性化してはじめて信用保証協会の利用促進にもつながるといった考え方をもっているようである。

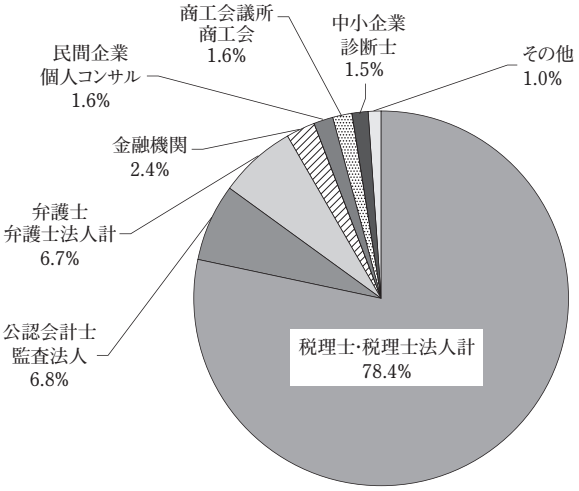
今後、地域金融機関が支援ネットワークを効果的に利用していくにあたっては、受け身にならず、有効な支援手段の選択肢を広げるといった目的意識を高め、能動的な姿勢で取り組むことが望ましいと思われる。形式的な参加では得られるメリットも限られることになろう。個別案件での経営サポート会議での調整機能の活用などに加え、多種多様な中小企業支援関係者が集まる機会を利用して、企業再生や経営改善の分野にとどまらない情報の獲得や情報源のネットワークを広げる好機として積極的な姿勢で取り組むことが必要となろう。

(3) 認定支援機関
ー専門家の情報収集が有効活用のカギ

イ．概要

認定支援機関は、各地域の税理士、会計士、弁護士、中小企業診断士、地域金融機関、商工会議所など、税務、金融および企業財務に関する専門知識や支援での実務経験が

図表9　全国の認定支援機関の種類別割合



（備考）近畿経済産業局『【第11回】認定支援機関の内訳件数』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

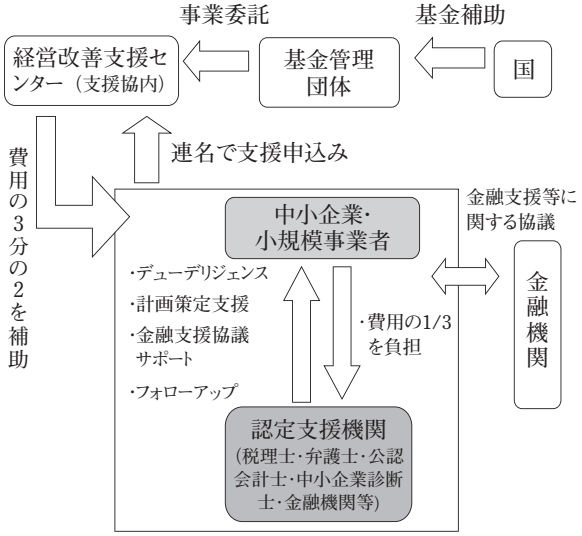
一定レベル以上の個人、法人等が認定され、専門性の高い支援を行っている。支援対象先に特段の制限はないが、小規模・零細層（年商1億円未満）がもっとも多くなっている。

認定支援機関数は、13年12月4日現在、全国で1万9,788先となっている。内訳は、税理士・税理士法人1万5,519（構成比78.4％）、公認会計士・監査法人1,345（同6.8％）、弁護士・弁護士法人1,326（同6.7％）、金融機関476（同2.4％）などで、税理士・税理士法人が全体の約8割を占めている（**図表9**）。支援ネットワークで事務局を担う信用保証協会と同様に、地域金融機関や中小企業にとっては、これまでも関わりが深い税理士が認定支援機関になっているケースが多い。

ロ．認定支援機関活用のメリット

認定支援機関の活用のメリットとしては、再生や経営改善支援における金融機関のマンパワー不足を、認定支援機関の専門家で補え

図表10　認定支援機関による補助金の活用



（備考）中小企業庁『認定経営革新等支援機関と中小企業支援策等について：平成25年7月』より信金中央金庫地域・中小企業研究所作成

ることがある。しかも、短期間では十分な改善効果が見込みにくい中小企業の実態からすると、継続的に支援のフォローアップを行いやすい地元の税理士等の専門家が関与することは意義深いことである。

また、中小・零細企業が認定支援機関の助けを得て実施する経営改善計画策定やデューデリジェンス（資産査定）、フォローアップなどに対して、費用面の支援が受けられるメリットがある。認定支援機関での計画策定と計画実施時のモニタリング内容が、各都道府県の支援協内にある「経営改善支援センター」への申請で認定されれば、費用総額の3分の2（上限200万円）が国からの補助金で賄われる制度を活用できる（**図表10**）。

さらに、前述の信用保証協会の補助金制度を併用することで、小規模企業の場合の自己負担は5～10万円程度（5万円の場合は費用総額は30万円で、このうち3分の2の20万円が認定支援機関を活用した補助金、残り10万円のうち半分の5万円が信用保証協会の制度を利用した補助金の利用となる）と、支援に関連した費用を比較的小額に抑えることが可能となる。

ハ．効果的な活用に向けた留意点

補助金の利用や身近な地元の専門家の活用などがメリットとして指摘される認定支援機関であるが、利用実績はまだあまり多くないようである。その背景には、必要な専門家が不足しており、また情報量が少ないために支援先の課題解決に適応した専門家を探しにくいなどの問題があるとされる。

こうしたなかで、認定支援機関の利用の多い信用金庫がある。当該金庫では、専門家に関する情報収集に積極的に取り組んでいる。すなわち、様々な機会をとらえて情報収集を行い、この情報をもとに分野ごとに信頼のおける専門家をリストアップし、認定支援機関の専門家として連携を強化している。

また、中小企業庁の「中小企業・小規模事業者の未来をサポートするサイト」（通称「ミラサポ」）の専門家派遣の利用についても、収集した専門家情報があり、このなかでミラサポに登録している専門家を活用する形で無料派遣などを利用している。

専門家利用における別の課題として、事業DD（デューデリジェンス）に十分に対応できる専門家が不足していることや、計画の効果を実現するために重要なモニタリングや金融機関についての理解が必ずしも十分でないケースがある点が指摘されている。しかしな

がら、金融機関自体の経営資源が限られるなかで中小企業支援の質・量の両面を高めていくには、外部支援機関を有効に活用する前向きな考え方をもつことが重要である。金融機関としては明確な目的意識のもと、様々な機会を利用して専門家に関する情報を収集し、支援先企業の課題解決に有効な提案ができるコンサルティング力の高い専門家との連携を図っていくことが必要であろう。

3. おわりに

中小・零細企業の再生・経営改善支援に取り組むにあたり、金融機関が外部支援機関を利用していくうえでは課題も残されている。

一方で、いかにすれば中小企業や金融機関自身にとって実効性のある活用ができるか、という前向きなスタンスで取り組むことが広がりをもった支援につながろう。また、課題の克服に向けては、金融機関、外部支援機関、支援を受ける企業のそれぞれが、①地域の支援関係機関間の相互理解などによるスムーズな支援、②専門家のレベルアップ、③様々な制度の利用を通じた金融機関のノウハウ蓄積・人材育成、④より多くの中小企業経営者の経営力のレベルアップ、⑤様々な関係者間の情報共有による中小企業支援その他の新たな展開の可能性の描出などの点を意識する必要があろう。

実際、支援協や信用保証協会、また金融機関においても関係機関とのコミュニケーションに注力し、意欲的に取り組んでいるケースでは、それぞれの立場を主張しつつも一定の相互信頼があり、協力して課題解決に取り組む意欲が相対的に強いことで共通している。

金融機関においては、受動的に都合のよい制度が用意されればその時にはこれを利用するというレベルにとどまらず、むしろ自ら利用しやすい状況を作り出す主体的な取組みが求められる。そうした姿勢が制度を有効利用することにつながり、さらには様々なライフステージにある中小企業を幅広く支援する力を養うことにつながると思われる。

カギは、明確な目的意識に沿った積極的な情報収集と、これを効果的に利用する意欲にある。