資料3

中小企業の経営改善・事業再生について

平成28年7月1日
中小企業庁

経営改善・事業再生に係る問題意識①

①中小企業は、高度な技術・サービスにより日本経済の足腰となるサプライチェーンを構成し、また、雇用・生活やコミュニティの維持という形で地域経済を支える重要な存在。将来にわたってこうした状況を持続・発展させるためには、事業者の経営努力と、地域の金融機関が資金供給・経営支援を通じてこれを支えるメカニズムが恒常的に働く事業環境を整備していくことが重要となる。

②このため、中長期的には信用補完制度の見直し全体を通じて、事業者に寄り添う姿勢の金融機関の対応を保証協会が適切にリスクシェアをしながら支える仕組みとすることで、信用保証で保全されていることにより支援姿勢が不十分となってかえって経営改善・事業再生が進まなくなるといった事態を回避するとともに、適切な信用創造・リスク緩和により、中小企業の事業の成長・発展を支えていくことが求められる。

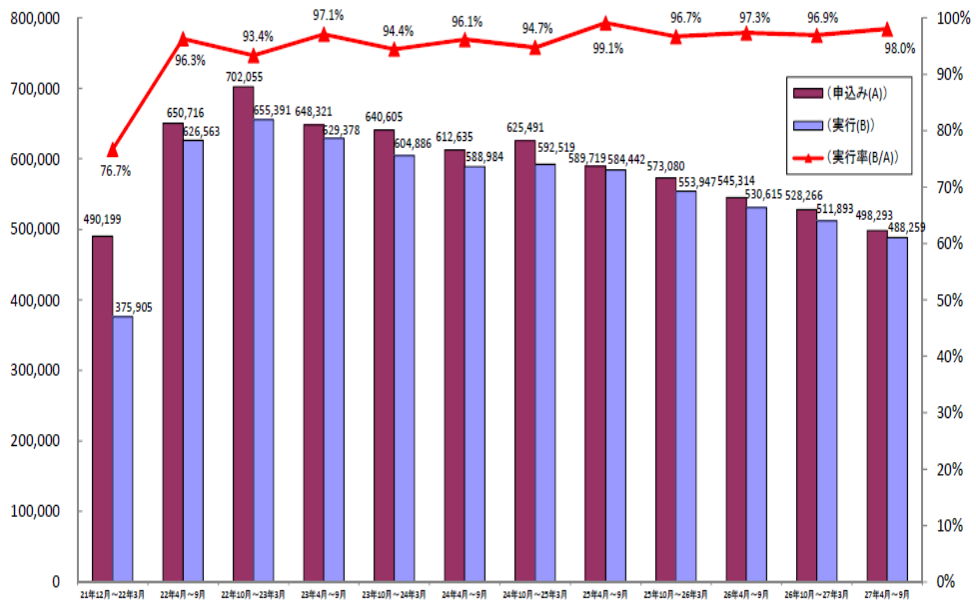
③一方、足下の問題として、リーマンショック時の対応等（※1）の副作用をはじめとして、信用保証制度の下で今なお単に条件変更（※2）を繰り返す状況となっている事業者は依然として高い水準（約17万先）となっており、その解決が急務となっている。

※1 リーマンショック（2008年）時には、政府はセーフティネット保証5号（別枠・100%保証）の原則全業種に対する指定や中小企業金融円滑化法の施行により金融機関が貸付条件の変更（条件変更）等に努めることを促す等の措置を講じ、多くの倒産を回避した。

※2 条件変更とは、当初の返済期限を延期するなど貸付条件の変更を行うこと。条件変更を行うと、一般的には当該条件変更がなされた債務を完済するまでは、新規の借入れが困難となる。

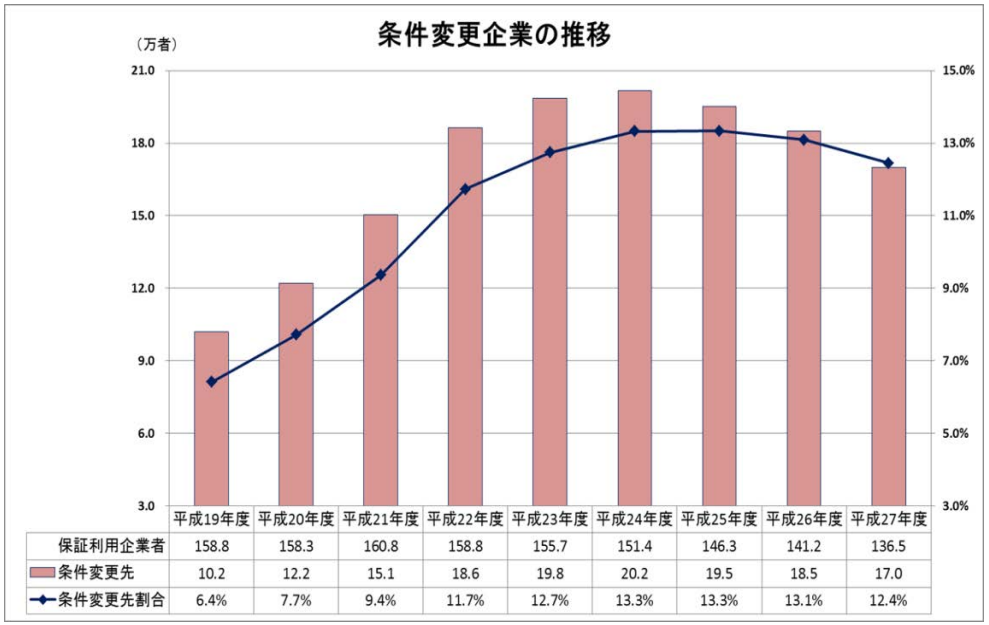
【図1】民間金融機関の貸付条件の変更等の推移（中小企業向け）

平成21年12月に、「中小企業金融円滑化法」を施行し、金融機関が貸付条件の変更（条件変更）等に努めることを促す等の措置を講じた。



【図2】信用保証の利用の下での条件変更企業の推移

リーマンショック前（平成19年度）においては条件変更中の事業者数は約10.2万者であったが、平成27年度では約17万者と高い水準となっている。



	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
保証利用企業者	158.8	158.3	160.8	158.8	155.7	151.4	146.3	141.2	136.5
条件変更先	10.2	12.2	15.1	18.6	19.8	20.2	19.5	18.5	17.0
条件変更先割合	6.4%	7.7%	9.4%	11.7%	12.7%	13.3%	13.3%	13.1%	12.4%

経営改善・事業再生に係る問題意識②

④こうした条件変更中の事業者においては、経営者の返済正常化に向けた意識が乏しい場合や、金融機関の支援姿勢が不明確となり実質的な経営改善が進まないといった実態がある。（他方、条件変更の下でも、事業再生や生業維持等に係る経営者の強い意志と、これを支える金融機関の姿勢があり、時間をかけながらも進められている実態もある。）

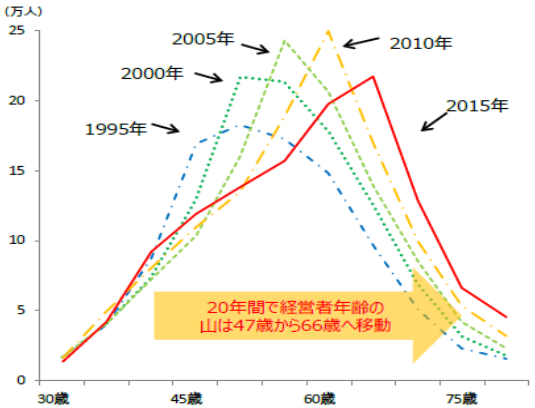
⑤いずれにせよ、一般的に条件変更中の事業者においては設備更新や運転資金確保のための新規調達が困難であり、このために徐々に経営が先細り事業を継続していくことが困難になりやすい。また、経営改善が進まないことが事業承継を困難にする大きな一因ともなっている。更に、次なる外生的ショックが生じた場合において追加資金の調達が困難となるため、多くの倒産に繋がりかねない。

⑥中長期的に日本経済の足腰を頑健なものとしていくためには、総じて景況が安定している状況の中で、今一度、事業者、金融機関、保証協会等の支援機関に求められる取組・役割を整理し、事業再生・経営改善を前向きに進めていくべきではないか。

＜事業承継に係る課題＞

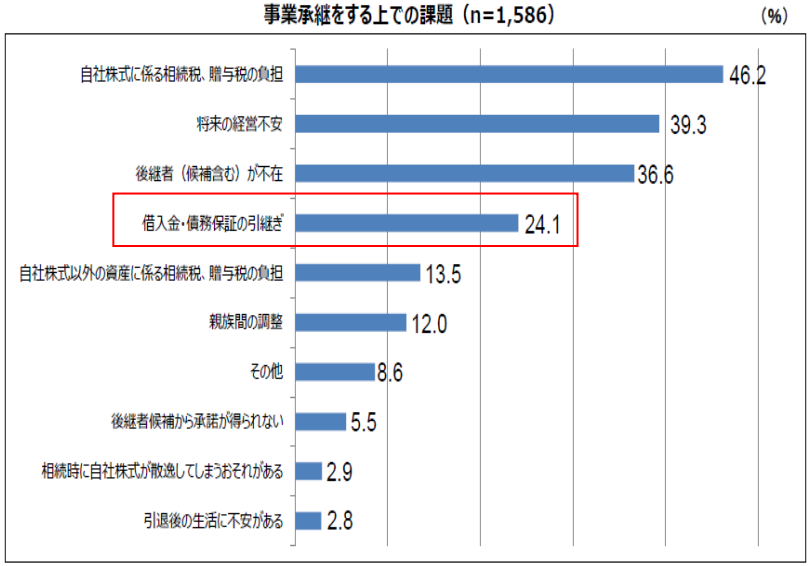
【図1】中小企業の経営者年齢の分布

この20年間で経営者年齢の山は47歳から66歳へ移動した。



【図2】事業承継をする上での課題

経営者が後継者へ事業承継をする上での課題は、後継者不在、将来の経営不安等の企業内部の課題に加えて、税負担、借入金・債務保証の引継ぎなどの財務面の課題が大きい。



【図3】事業停止を決断した理由

経営者の高齢化が進むことで、健康（体力・気力）の問題が生じ、生産性を低下させ事業停止を決断することもある。

事業停止を決断した理由	構成比（%）
経営者の高齢化、健康(体力・気力)の問題	48.3
事業の先行きに対する不安	12.5
主要な販売先との取引終了（相手方の倒産、移転のケース含む）	7.8
経営者の家族の問題（介護、高齢化、教育等）	4.9
事業経営の更なる悪化の回避	4.4
後継者（事業承継）の見通しが立たない	4.2
その他	18.0

リーマンショック後の経営改善・事業再生への対応（これまでの施策）

○「中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージ（平成24年4月）」（※）に基づき、金融庁・中小企業庁においては、金融機関によるコンサルティング機能の一層の発揮、中小企業再生支援協議会の機能強化、その他経営改善・事業再生支援の環境整備等の対応を実施してきた。

（※）平成21年に金融円滑化法が施行され、金融機関においては貸付条件の変更等や円滑な資金供給に努めることとされた。同法は、平成23年と平成24年にそれぞれ1年間延期され、その最終期限を踏まえた対応として、当該パッケージが策定された。

【中小企業庁における主な取組】

中小企業再生支援協議会	・収益性のある事業を有しているものの、財務上の問題を抱えている中小企業の事業再生を、中立の立場として支援するために各都道府県毎に設置された機関（窓口相談、再生計画の策定支援、金融機関との間に立った債権放棄を含めた合意の形成の支援等を実施）。 ・政策パッケージに基づき、常駐専門家数の増員など体制強化を行い、平成24年度から平成26年度までに11,000件以上の相談を実施し、6,500件以上の支援を実施。
認定支援機関による経営改善計画策定支援事業	・外部専門家（弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士等の認定支援機関）の協力を得て、経営改善計画の策定を支援する制度（経営改善計画策定費用や資産査定費用、フォローアップ費用を補助）を創設（平成25年3月）。 ・現時点での利用実績は約11,000件。規模の小さい事業者の利用が多い（従業員10人未満が約半数）。
信用保証協会の対応	・「中小企業支援ネットワーク」の全国展開、金融支援を個別にサポートする枠組み（経営サポート会議）等を実施するとともに、条件変更中でも経営改善に必要となる新規資金の調達等を可能とするための保証メニューを順次創設。（経営力強化保証、経営改善サポート保証等） ・平成27年度から、メインバンク等の機能が不在となり、実質的に経営改善・事業再生が進まない条件変更先等を個別に保証協会が支援する取組を全国的に開始。

（参考①）中小企業再生支援協議会

〇収益性のある事業を有しているものの、財務上の問題を抱えている中小企業の事業再生を、中立の立場として支援するために各都道府県毎に設置された機関（窓口相談や再生計画の策定支援、金融機関との間に立った債権放棄を含めた合意の形成の支援等を実施）。（平成15年度に創設）
〇政策パッケージに基づき、常駐専門家数の増員など体制強化を行い（平成24年度）、平成24年度から平成26年度にかけて11,000件以上の相談に対応し、6,500件以上の支援を実施。

【中小企業再生支援協議会による支援スキーム】

窓口相談（第一次対応）

〇課題解決に向けたアドバイス
・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
・課題の解決に向けて、適切なアドバイスを実施
・必要に応じ、関係支援機関や支援施策を紹介

→

再生計画相談（第二次対応）

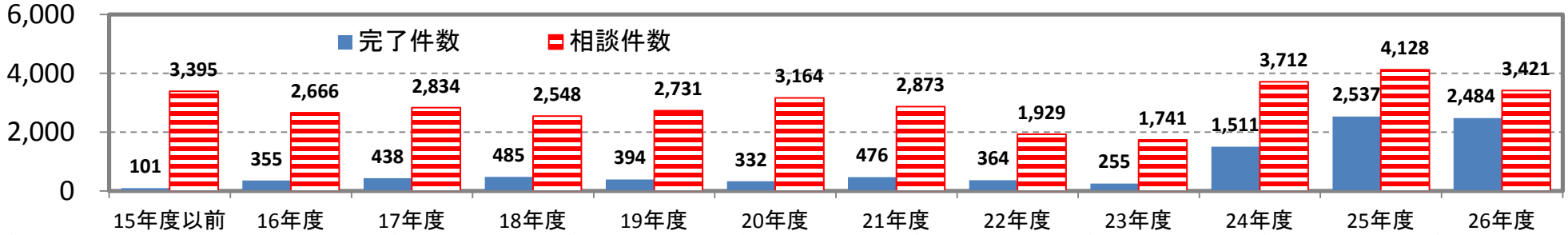
〇再生計画策定の支援
・個別支援チームを結成し、具体的な再生計画の策定を支援
・関係金融機関等との調整
・外部専門家費用及びデューデリジェンス費用の一部協議会負担

→

フォローアップ

・定期的なフォローアップ
必要なアドバイスを実施

【活動実績】



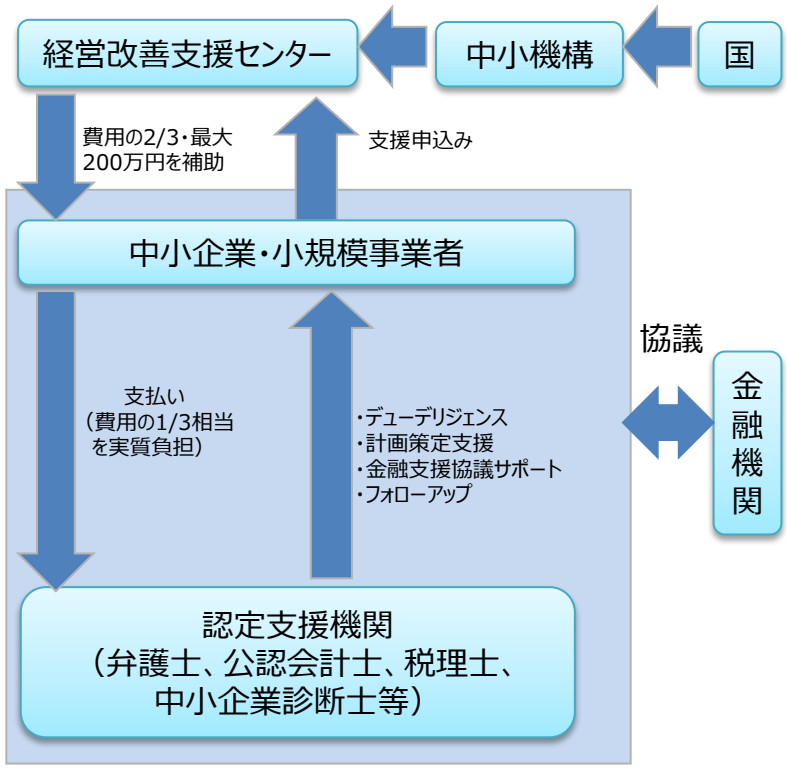
再生手法	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	合計
抜本再生	97	60	44	170	166	197	1,441
債務免除（債権放棄、第二会社方式）	51	48	30	55	48	69	794
DES（債務の株式化）	3	0	2	3	4	2	66
DDS（債務の劣後化）	43	12	12	112	114	126	581
リスケジュール	423	319	225	1,421	2,434	2,365	8,506
計画策定支援件数	476	364	255	1,511	2,537	2,484	9,732

（備考）上記手法を複数実施している案件があるため、各支援手法の合計は、計画策定支援件数に一致しない。

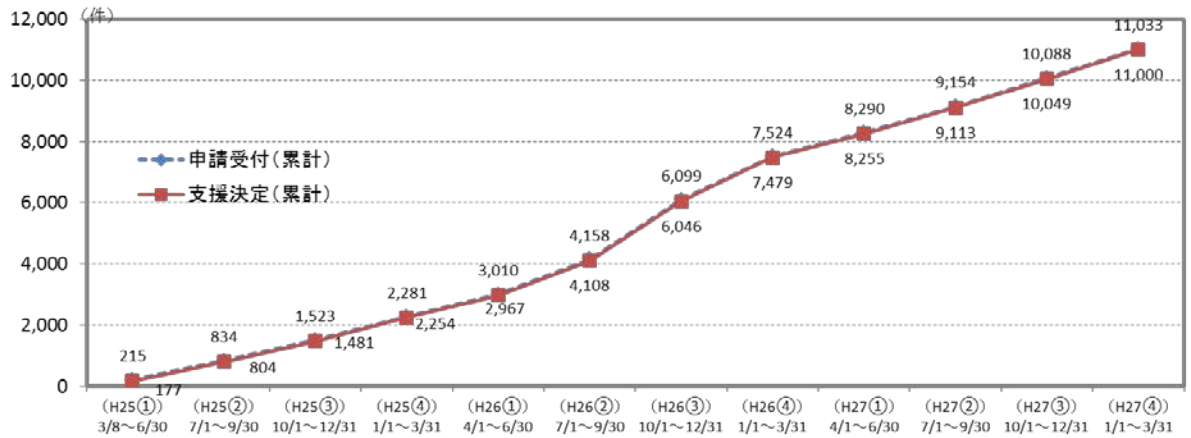
（参考②）認定支援機関による経営改善計画策定支援事業

○リーマンショック後、数多くの事業者にとって経営改善を進めるための金融支援等が必要とされたが、特に規模の小さい事業者については数も多く、金融機関だけで十分な対応が困難であることから、外部専門家（弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士等の認定支援機関）の協力を得て、経営改善計画の策定を支援する制度を創設した（平成25年3月）。（経営改善計画策定費用や資産査定費用、フォローアップ費用を補助）
○現時点での利用実績は約11,000件となっており、規模の小さい事業者の利用が多い（従業員10人未満が約半数）。

【スキーム】



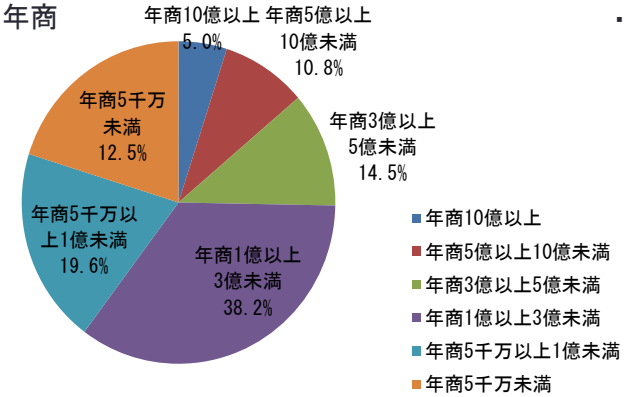
「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」利用申請等実績の推移（四半期・累積）



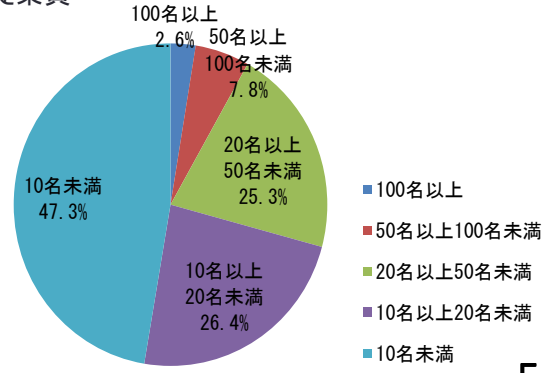
（注）経営改善支援センターは平成25年3月8日に設置・受付開始。各月の末日は、平日（経営改善支援センター営業日）ベースで整理

○制度利用事業者の規模（H28.3.31 現在）

・年商



・従業員



（参考③）信用保証協会の対応

〇リーマンショック時の対応等により、条件変更先が急増したことを受けて、①事業再生・経営改善に係わる地域の関係者を一堂に会し相互に目線を合わせる「中小企業支援ネットワーク」の全国展開、②金融支援を個別にサポートする枠組み（経営サポート会議）等を実施するとともに、③金融機関等の経営支援を前提とする経営力強化保証の創設等の対応を実施。

〇更に、④平成27年度からは、メインバンク等の機能が不在となり、実質的に経営改善・事業再生が進まない条件変更先等を個別に保証協会が支援する取組を全国的に開始した。

①中小企業支援ネットワークの構築

・経営改善・事業再生・事業承継等の局面においては、関係者相互の目線合わせが不可欠となる。
・保証協会が事務局となり、全国各地域の経営改善・事業再生に係わるプレーヤー（商工団体、金融機関、支援専門家、国・自治体等）を一堂に会し、ベストプラクティスの共有、ネットワークの形成等を行う。 ※開催実績　443回

②経営サポート会議

・経営改善に不可欠となる金融支援の実施に際して、複数金融機関が関与し経営者にとって調整コストが負担となる場合に保証協会が事務局としてサポート。（※開催実績　平成27年度6,524企業、平成26年度　5,426企業）

③経営改善・事業再生を加速化する保証メニューの充実

・条件変更中でも経営改善に必要となる新規資金の調達等を可能とするため、経営力強化保証（平成28年4月末実績10,074件、2,417億円）、経営改善サポート保証（平成28年4月末実績2,958件、803億円）等の保証メニューを創設した。

④個社支援

・保証協会職員が外部専門家（中小企業診断士等）と伴に中小企業を直接訪問し、経営相談や経営改善計画の策定支援等を実施。（国は「信用保証協会中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金」を措置）　※平成27年度末派遣実績　3,955企業（14,458回）

事業再生・経営改善の実態（進むケース・進まないケース）

	事業再生・経営改善が進むケース（例）	進まないケース（例）
事業者	✓ 自社の経営状況を把握し、事業規模に応じて経費コントロール、採算管理、資金繰り管理を行う等の対応が日頃から行われている。 ✓ メインバンク等とのコミュニケーションがあり、信頼性のある財務情報、資金繰り表、改善計画を提出し、経営課題等について相談ができている。 ✓ 条件変更の下でも時間をかけながら改善策が進められている。足下の財務改善だけではなく、新たな製品・サービスや販路開拓等に積極的に取り組んでいる。	✓ 自社の経営状況を客観的に把握・認識できておらず（どんぶり勘定、経費の公私混同、赤字受注等）、過去の成功体験への固執等により金融機関・支援専門家等の意見を受け入れられない。 ✓ 改善意欲はあるものの、金融機関とのコミュニケーションが図れない（信頼関係がなく経営者にとって不利となる情報を開示できない、相談すべき相手であるはずのメインバンクが不在等）。 ✓ 複数行・複数債務により資金バランスが崩れ、当座の売上確保と資金調達（毎月の支払い、給与等）を繰り返すことで精一杯となり、課題解決や本業に注力できない。
金融機関	✓ 地域の中小企業を支えるメインバンクとしての意識・姿勢があり（メインバンクではない場合にも地域の当事者行としての意識・姿勢）、事業者と信頼関係が構築されている。 ✓ 経営者が本業に注力できるよう資金繰りを安定させることはもとより、事業内容を理解し、経営課題・事業承継等の経営者の悩みを把握して改善策を提案することや、潜在的な成長の可能性を見出しての資金供給が行われている。 ✓ 信用保証を利用する場合においても、保証協会と事業者支援の観点から目線を合わせ、事業を評価して融資を行い、その後のモニタリング・支援姿勢を崩さない。	✓ 担保・保証（特に100%保証）により保全されていることにより、モニタリングによる初期症状の把握や事業を評価した融資が行われない。こうした中で、経営者との信頼関係も薄れ、経営改善が進まない。 ✓ 顧客の事業が好調な時にはプロパー融資（低金利）による貸出競争の状況となるが、事業が傾いた場合には、コストの掛かる経営支援や融資の継続（折り返し等）が行われない。 ✓ 同一事業者に複数行が関与する場合において、上記のような一部の金融機関の対応と、腰を据えて経営改善に取り組む他の金融機関等との間で支援の目線が揃わない。 （事業者側が、金利面で金融機関を選択し、経営改善に向けて厳しい指摘をする金融機関を避けることも少なからずある。）

まとめ

○リーマンショック後、条件変更を繰り返す状況となっている事業者の経営改善・事業再生（更には事業承継）について、総じて景況が安定している状況の中で、迅速に対応していく必要がある。更には、将来同様の事態を繰り返すことを避けるため、信用補完制度の見直し全体を通じた対応を行うとともに、初期症状の段階での予防的対応も重要となる。

○このために、事業者、金融機関、保証協会それぞれに求められる対応は以下のとおり。

＜事業者の対応＞

・経営改善・事業再生の主役は事業者自身であることを認識し、返済正常化・経営改善を完遂する意思の下で、まずは自らの置かれた経営状況、課題、強み等を「見える化」することが改善に向けての第一歩となる。

・必要に応じて専門家からの支援も受けつつ資金繰り管理、規模に応じた経費コントロール、採算管理等を行い、メインバンク等の金融機関に対して信頼性の高い情報を開示して進めていくことが重要となる。

＜金融機関の対応＞

・メインバンクを始めとする金融機関においては、事業者とのコミュニケーションの中で相互の信頼関係を構築し、資金繰りの安定を図り、継続したモニタリングの下で足下の経営課題や事業承継等の潜在的課題を把握し、経営者とともに抜本的な再生を含めた改善策を講じていくことが重要となる。

・更には、事業を評価して潜在的な成長の可能性を見出し、資金供給を通じて伸ばしていくことが求められる。

＜保証協会の対応＞

・業況が悪化した中小企業の多くは信用保証制度を利用しており、信用保証制度（保証協会）が果たす役割が鍵となる。保証協会においては、金融機関のモニタリング・支援姿勢を確保しながら保証承諾を行うことに加えて、経営改善・事業再生の局面において、例えば複数行・複数債務により経営者にとって調整が重荷となり実質的に進められないような場合には積極的な「側面支援」（経営サポート会議）等を行うことが重要となる。

・経営改善に係る「個社支援」は本来メインバンク等が行うことが望ましいが、リーマンショック時の対応等の副作用により、メインバンクの機能が不明瞭となり、実質的な対応が進まないといった場合には、保証協会自らが対応していくことも求められる。

・事業再生の局面において、個々の状況を勘案しつつ時宜を得た再生計画を実現していくため、柔軟に求償権放棄等に応じることも重要となる。

○上記を円滑に進めるための政策対応として、信用補完制度の見直し以外にも、例えば、

①業況悪化の症状が軽い段階で早期治療を図るため平常時から資金繰り管理や採算管理等を促すこと、

②平常時からの対応にも係わらず業況が相当程度悪化し第二創業等の抜本再生まで実施する際の動機付けを行うこと、

③平常時からの健康管理・応急処置の段階から、症状が悪化し外科手術的な対応が必要となる局面までの関係者間の効果的な対応等を整理するとともに、これを社会全体の取組とするべく普及啓発に取り組むこと（各支援機関間のネットワーク体制の強化を含む）

が有効ではないか。