



東京信用保証協会の 事業承継支援の取り組みについて

東京信用保証協会
経営支援部 経営支援課 課長

掛札 峰雄

1. はじめに

中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者等」という。）の事業承継は、日本経済の持続可能性を左右する喫緊の課題といえる。中小企業白書が示している通り、中小企業者等の後継者不在率は依然として高い水準にあり、多くの企業が事業承継という大きな壁に直面している。その背景には、経営者の高齢化に加え、子供世代の価値観の変化や、事業の将来性に対する不安などが挙げられる。このような事情から親族内承継が困難になる中では、第三者への譲渡も選択肢となるが、企業価値の評価や交渉、従業員への雇用維持など、乗り越えるべき課題は少なくない。また、事業承継には法務、税務、財務など多岐にわたる専門知識が求められるため、中小企業者等が単独で対応するには限界がある。当協会では、このような中小企業者等が抱える事業承継の課題を解決に導くことができるよう、さまざまな取り組みをしてきた。本稿では当協会が提供する事業承継支援について紹介していきたい。

2. 事業承継サポートデスク

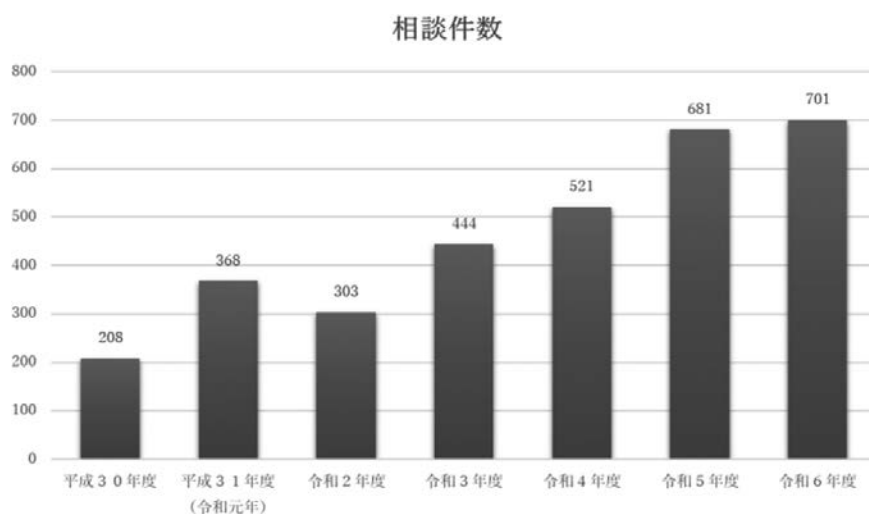
事業承継の促進、経営支援のより一層の充実のため、平成30年4月に経営支援課内に『事業承継サポートデスク（以下、「承継デスク」と

いう。』を立ち上げた。以降、承継デスクでは専用ダイヤルを設け事業承継に関する相談を幅広く受けている。また、事業承継に関する保証申込や相談は承継デスクで対応、情報やノウハウを集約することで、審査判断の迅速化や平準化に努めている。さらに、承継デスクを起点として他の事業承継支援機関と連携を図り、顧客の求めている支援に適した支援機関につなぐことができるように支援機関との関係性構築に努めている。ここで、承継デスク開設後7年間の相談や保証の実績について振り返ってみたい。

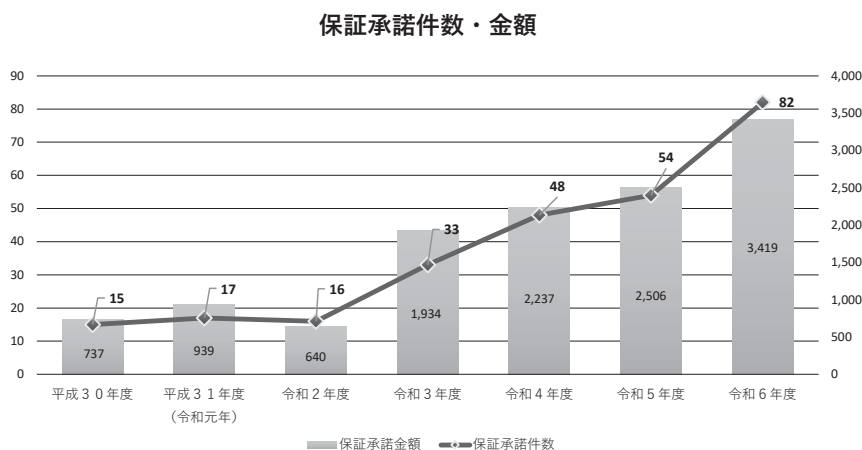
【図1】は承継デスクで受けた相談件数の推移である。コロナ禍にはやや件数を落としたものの、開設以来、徐々に件数を伸ばし令和6年度は700件を超えた。相談内容については、持株会社や後継者個人による株式の取得、借り換えによる経営者保証の解除、旧経営者への退職金支払など、金融面における相談が大半であった。また、最近はM&Aにかかる事業譲受の相談が増えてきているように感じている。こうして相談件数が増えていることは、承継デスクの認知度が高まっていることによるものと考えられる。

【図2】は事業承継（制度）に関する保証の実績についてである。その推移は相談と同様の動きとなっている。平成30年4月に「特定経営承継関連保証」、同年7月に「経営承継準備関連保証」「特定経営承継準備関連保証」、令和2年4月に「事業承継特別保証」、同年10月に「経営承継借換関連保証」が創設され、事業承継に

【図1】相談件数の推移



【図2】承継制度の保証承諾件数・金額の推移



関する資金ニーズに幅広く対応できるようになった。東京都の事業承継の制度融資は保証料の3分の2を自治体が補助、用途によっては融資期間を15年とすることもできる。相談件数や都内事業者数からの潜在的ニーズからはまだまだこれからという件数ではあるが、徐々に増加しており、事業承継制度の認知が高まってきていると考えられる。

3. 専門家派遣による支援

当協会は令和6年度に専門家派遣を7,415回(1,841者)実施した。このうち事業承継に関する支援は263回(79者)実施されている。事業承継を考えているがどのように進めたらよいか

わからないといった内容から、ある程度のビジョンを有している先に対して事業承継計画を策定し、その節目にある課題についての整理等まで、幅広い相談に対応している。

また、専門家派遣実施時に経営者が60歳を超えている場合には、専門家に依頼して事業承継に関するヒアリングを実施しており、事業承継への動機づけも目的としている【図3】。経営者に対して事業承継の話をなかなか切り出せないとよく聞かすが、「事業承継についてどう考えているか」とストレートに問うよりは、「60歳を過ぎた方全員にヒアリングしている(アンケートを取っている)」と話を始めると、経営者の抵抗も少なく、悩み等についても素直に教えてくれることも多い。令和6年度は456者からアンケートの協力を得られた。

5. 事業承継支援機関との連携

都内には事業承継にかかる支援機関が多くあり、それぞれが特徴や得意分野を有している。お互いの強みを活かし合いながら、中小企業者等の悩みを最大限解決できるよう連携することが肝要であると考え。当協会がこれまで取り組んできた支援機関との連携について事例も交えつつ紹介していきたい。

(1) ガバナンスチェックシートの活用

「事業承継特別保証」「経営承継借換関連保証」は、「ガバナンス体制の整備に関するチェックシート（以下、「C/S」という。）」を提出することにより保証料率の低減措置を受けることができる。これを利用して、さらに東京都中小企業制度融資を活用することができれば、保証料を相当程度抑えることができ、顧客メリットが非常に高い内容となる。

しかしながら、C/Sを活用した制度の利用はなかなか進まない状況であった。この現状を中小企業者等の目線で見ると、C/Sはどのように手続きする必要があるのかあまり知られていない、かつその手続き自体も複数の機関が絡む煩雑なものであることが原因ではないかと考えた。そこで当協会にて関係する支援機関（東京都中小企業活性化協議会（以下、「活性化協議会」という。）、東京都事業承継・引継ぎ支援センター〈多摩地域含む〉（以下、「事業承継・

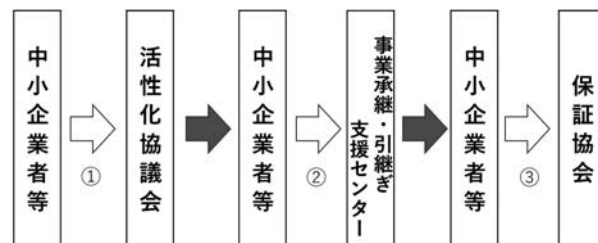
引継ぎ支援センター」という。))との協議の場を設け、C/S発行までに必要な手続きを整理、中小企業者等の負担を大きく減らす方法はないか話し合った。これまではC/Sを発行するに際し、【図7】のように中小企業者等自らが何度も各関係機関を訪れ取得する必要があった。

- ①中小企業者等が活性化協議会に出向いて、経営の透明性や法人・個人の分離ができているか等のガバナンス体制についてのヒアリングが行われる。⇒C/S（一部）の作成。
- ②中小企業者等は事業承継・引継ぎ支援センターに出向いて、事業承継計画書とC/S（一部）の確認を受ける。⇒C/S（完成）の交付。
- ③中小企業者等は作成されたC/Sを持って保証申込。

このように、各関係機関を往來するだけで相当の日数がかかり、多くの手間を取らせるものとなっていた。

そこで、当協会が各関係機関の間に入ることにより、当協会に窓口を一本化し、利用者の利便性を向上させるスキーム【図8】となるようにした。

【図7】



【図6】C/S有無の保証料の違い

チェックシート交付前

【参考】全国制度「承継特別」（保証付融資残高10,000千円超）

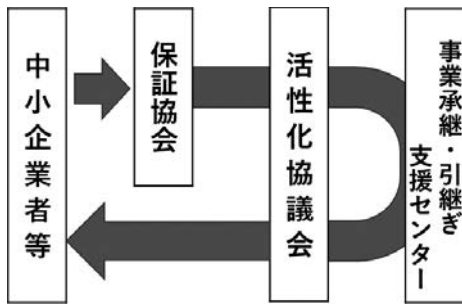
料率区分	1	2	3	4	5	6	7	8	9
保証料率 (%)	1.90	1.75	1.55	1.35	1.15	1.00	0.80	0.60	0.45

↓ ※料率区分に応じ、0.25%~0.75%の保証料率が軽減される！！

チェックシート交付後

料率区分	1	2	3	4	5	6	7	8	9
保証料率 (%)	1.15	1.00	0.85	0.70	0.60	0.50	0.40	0.30	0.20

【図8】



中小企業者等から当協会に制度利用の相談があった場合、要件に合致するかを一通り確認、中小企業者等・活性化協議会を交えた三者の面談機会を設け、C/S（一部）の作成を行う。⇒作成されたC/Sは活性化協議会が事業承継・引継ぎ支援センターに承継計画書とともにメール等で送付し、事業承継・引継ぎ支援センターの確認を受けた後、必要事項の記入を行い、中小企業者等へメール等で交付される。

これにより中小企業者等は一度の面談で交付まで進むことができ、複数の支援機関に足を運ぶ必要もないことから、時間と手間を省くことができるようになった。

＜支援事例A社＞「経営者保証解除の対応」

この制度を利用した事例を紹介する。事例企業A社は業歴50年を超える電気機械器具の卸売業者である。後継者は後継候補としてA社に入社、2年程度の引継ぎ期間を経て代表者に就任した。社内での承継は順調に進んだものの、借入りの経営者保証についてどのようにすべきか悩んでいた。当社にて事業承継・引継ぎ支援センターに相談、借入りについては保証付き融資がメインであったことから、事業承継・引継ぎ支援センターから当協会に紹介があった。当協会にて「事業承継特別保証」の利用が可能か事前に確認を行った後、関係する金融機関と連絡を取り合い、すべての借入りについて経営者保証を解除することで進める方針となった。東京都中小企業制度融資を利用、C/S提出を受けることでA社の保証料負担をゼロにすることができた。また、今回の支援と同時に前経営者が提供していた不動産担保を解除することで話を進めた。C/S発行の手続きは前述の通り

関係機関で連携して対応が可能となっていたことから、スムーズに実行に移すことができた。この事例は、支援機関との調整をただけでなく、金融機関とも連絡を取り合いながら、当協会が主導してすべての借入りについて経営者保証解除に結び付け、A社から非常に感謝をされた支援事例である。

(2) 事業承継支援特例制度の活用

東京都中小企業制度融資には、一定の要件を満たせば金利面での優遇措置を受けられるものもあり、事業承継支援特例制度はそのひとつである。その要件は、次の（ア）～（ウ）のいずれかに該当する必要がある。

- （ア）地域持続化支援事業による東京商工会議所、東京都商工会連合会または町田商工会議所からの支援を1年以内に複数回受け、その証明を受けていること。
- （イ）公益財団法人東京都中小企業振興公社における事業承継・再生支援事業による支援を1年以内に複数回受け、その証明を受けていること。
- （ウ）一般社団法人東京都信用金庫協会及び一般社団法人東京都信用組合協会が行う「地域金融機関による事業承継促進事業（東京都事業）」における事業承継計画策定のための専門家派遣支援を1年以内に受け、その証明を受けていること。

保証利用を検討している先が支援機関を知らないことも多く、加えて支援機関による支援を受けたことが各種制度融資の優遇措置につながることを認識していないことも利用が進んでいない理由ではないかと考えた。そこで、関係する支援機関を訪問して、お互いの支援内容を確認し合い、中小企業者等に対しては双方の支援内容を伝えることとした。当協会では、中小企業者等と支援機関をつなぐハブ的な役割を果たせるよう、まずは承継デスクの職員に支援機関の支援内容を周知した。中小企業者等から相談があった場合には、中小企業者等の状況や相談内容に応じて適した支援機関を案内できるようにした。また、支援実施時には、当協会の職員も積極的に同席、中小企業者等と支援機関との

連携強化を図るとともに、中小企業者等の心理的な不安感も解消できるような取り組みとした。

＜支援事例B社＞「事業承継計画書の作成から保証承諾まで」

この取り組みを利用した事例を紹介する。事例企業B社は平成初期に設立されたソフトウェア業者である。創業社長が高齢で健康面に不安を抱えており、設立時から当社に勤務する従業員への承継を考えていた。また、後継者により持株会社を新設して株式を買い取るスキームを検討していた。課題として、株価が高く借入金額が大きくなってしまふこと、後継者は技術者で経営管理面には明るくないことがあった。このような中でメインの金融機関から当協会に相談があった。支援機関からの支援を受けることで、現代表者からの引継ぎや経営管理面の知識向上等の後継者育成プランを含めた事業承継計画書の作成、さらに金利優遇措置のある制度融資の利用により資金調達コストを抑えることも可能であり、B社が課題と考えていたことがある程度解決できると考え、本取り組みを案内した。支援機関のサポート実施時にはメインの金融機関と当協会の職員も参加、それぞれの日線から意見を出し合いながら事業承継計画書を作成することができた。結果、スムーズな保証承諾に結び付いた。顧客からは金利負担の軽減、支援専門家や金融機関からアドバイスを受けながら計画を策定でき、有意義であったと感謝をされた。

(3) サポート！事業承継

『サポート！事業承継』は東京都、東京都中小企業振興公社、東京都事業承継・引継ぎ支援センターと当協会が一堂に会して、金融機関や自治体と連携し、事業承継に関してお互いの支援策について情報交換を行っていく会議である。また、金融機関から個社企業の相談を受け付け、どの支援機関の支援策が相応しいかを協議する場でもある。当協会には、他の支援機関が有していない金融面、また経営者交代時における経営者保証に対する考え方についての情報などの提供が期待されている。令和6年11月に

第1回会議が開催され、令和6年度は計3回開催された。

第1回会議は都内城東エリアに基盤を置く信用金庫にて開催された。信用金庫からは本部だけでなく支店の営業担当者も参加したため、各支援機関がそれぞれ自分たちはどのような支援メニューを持っているか、どういった場合に活用できるかを説明して、事業承継支援施策についての理解を深める機会となった。信用金庫からは現在の事業承継にかかる取り組みについて報告、その後は質疑応答も含め活発な意見交換がなされた。

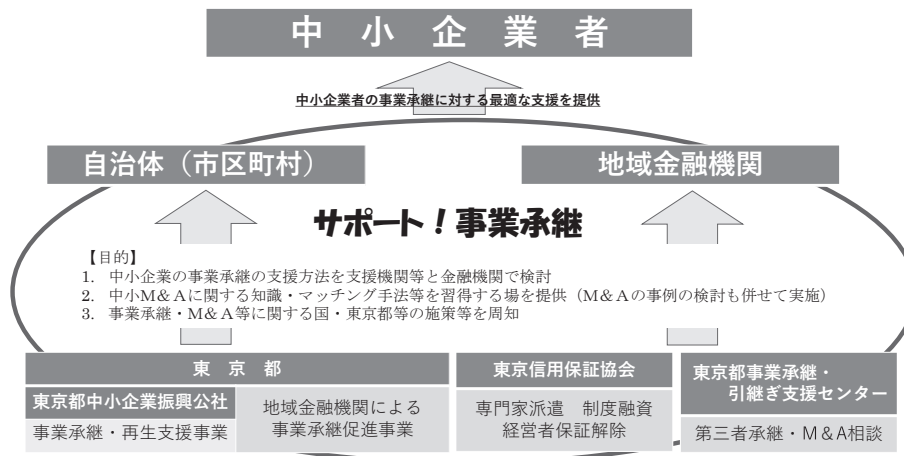
第2回会議は都内中央・城南エリアに基盤を置く信用金庫にて開催された。この回では、各支援機関の紹介だけでなく、個社企業の相談も議題に挙げられた。後ほど事例として紹介したい。

第3回会議は城西エリアの区役所にて開催された。区からは地元の信用金庫も招待され、多くの機関が参加しての開催となった。各支援機関の紹介に加え、区で取り組んでいる事業承継施策についても説明がなされた。区の取り組んでいる施策について利用者を伸ばすにはどうしたらよいか、また相互で連携して取り組んでいくことについて提案がなされた。

＜支援事例C社＞「サポート！事業承継の活用」

『サポート！事業承継』にて実際に相談がなされた事例を紹介する。事例企業C社は昭和中期に開業した老舗の和菓子店である。商品は自社工場で作られ、近隣のデパート、スーパーへの卸売も行っている。コロナ禍以降、業績が戻らないこともあり、当協会が活性化協議会へ相談を持ち込んだ。職人の高齢化、後継者不在の問題も内在しており、廃業も視野に入れた一次面談となったが、長年かけて経営されたブランドや取引先等から事業性は一定程度見られ、第三者承継の可能性もあることが示された。メインの金融機関としても事業の継続を望んでおり、事業承継・引継ぎ支援センターに呼びかけ、広く事業承継の方法や課題について整理したいとしてメインの金融機関が『サポート！事業承継』の開催を依頼した。『サポート！事業承継』では出席の支援機関から、支援内容

【図9】「サポート！事業承継」のイメージ



【図10】「サポート！事業承継」の開催の様子



や現状の課題について話がなされ、当協会は事業承継後の経営者保証の考え方等について説明を行った。支援の方向としては第三者承継を進めていく方針となり、まずは東京都事業である「地域金融機関による事業承継促進事業」を利用して、株価・事業価値の算定、専門家による事業承継計画書作成支援、現状の課題整理と解決にかかる支援を実施、その間に事業承継・引継ぎ支援センターにて買い手企業の探索を行うこととなった。C社も提案した支援内容には納得して、事業の継続に向けて精力的に支援を受けている。執筆時点では、支援途中ではあるものの、一度は廃業も考えていたC社が連携支援を受けて事業の存続に前向きに取り組んでいる。当協会はこの後に経営者保証についての検討と、買い手企業のファイナンスについての検討が想定されるが、最大限の支援をしていきたい。

6. おわりに

当協会では様々な取り組みを実施して都内中小企業者等の事業承継支援にあたっている。承継デスクが発足して7年が経過し、承継デスクを中心に様々な工夫を行ったことで当協会の事業承継支援への取り組みに関する認知度は高まってきている。その一方で、都内中小企業者等の数を見れば、事業承継に悩んでいる先はもっと多く存在すると想定され、当協会が果たすべき役割はまだまだ道半ばの水準にあるといえる。当協会は、現状の支援に満足することなく、「もっとできることがあるはずだ」という強い信念を持ち、常に新たな視点と発想で事業承継支援を展開し、その支援を通じて、地域経済の持続的な発展に貢献していきたいと考えている。