



中小企業活性化協議会と 連携した再生支援

大阪信用保証協会 企業支援部
ソリューション推進室 業務推進課 課長

漆原 努

1. はじめに

「なぜ、中小企業活性化協議会（以下、「活性協」という。）への持ち込みが多いのか。」「活性協とどのように連携しているのか。」最近よくいただく問い合わせである。

このように書くと、当協会と活性協は過去から良好な関係性を構築していたと思われるだろうが、そうではない。

実際のところ、当協会の活性協への一次対応持込件数は、令和5年度39件、令和6年度（10月末時点）46件と増加傾向にあるが、それ以前は、令和3年度が1件、令和4年度が5件に留まっていた（当協会の持込件数は、集計基準の相違により中小企業庁などから公表されるものと異なる場合がある。）。

過去には、双方の見解の相違などから必ずしも関係性が良好とはいえない時期もあり、今でも案件をめぐって丁々発止の議論を交わすこともある。事実、令和4年度から開始されたトレーニー制度により、私が活性協で過ごした半年の間でも当協会に対する「アゲインストの風」を感じることもあった。特に再生支援においては、雇用や技術の維持といった地域経済への影響に加え、回収の最大化や経営者の経営責任などを総合的に判断するが、協議の場では「債権者の立場」と「支援機関の立場」とのぶつかり合いが、しばしば起こる。

しかし、これまでの案件を通じた議論の積み重ねや意見交換会などを通じた本音ベースでの

議論など、良好な関係性構築に向けた取り組みを継続した結果、双方の立場の理解が進み歩み寄ることで、実績につながっている。

今回、執筆の機会をいただき、皆さまの活性協との関係性構築に向けた一助になればとの思いで、「どのようにして関係性構築に至ったか。」について、当協会の取り組みを中心に紹介させていただく。手前味噌と感じられる点多々あるかと思われるが、ご容赦いただき最後までお付き合いいただきたい。

2. 当協会と活性協との連携態勢について

(1) 組織・機構変更によるソリューション推進室の創設

当協会と活性協の関係性における大きな転機は、令和5年4月の当協会の組織・機構変更によるソリューション推進室（以下、「当室」という。）の創設にある。再生支援に留まらず、経営改善支援も含めた経営支援全般を一層充実させるため、活性協との窓口である従来の再生支援課を改編し、当室を新設したものである。

当室では、再生支援課で担当していた活性協関与案件への対応に加え、実際に個社を担当する保証部門や期中支援部門などの現場部門に専門性の高いアドバイスを行うほか、「ハブ機能」を発揮し支援機関と個別事案の協議を行うなど、経営改善・再生支援分野において幅広い役割を担っている。

(2) 当室の人員体制・人材育成

当室は、中小企業診断士有資格者や経営支援の実務経験を豊富に有する職員を配置するなど、前身の再生支援課から5名増員し計13名でスタートした。

その後、再生案件の増加や担当業務の拡大などに伴い増員し、令和6年度下半期からは15名体制となっている。

また、人材育成のために、令和4年度から始まった活性協へのトレーニー派遣研修に加え、令和5年度からは、民間コンサルティング会社（認定経営革新等支援機関）への派遣研修に当室職員を派遣するなど、経営改善・再生支援分野における専門性の高い人材の育成を図っている。

3. 活性協との連携を推進する「仕組み」づくり

ここでは、活性協との連携を推進する「仕組み」づくりとして、活性協との個別案件相談会に加え、当協会内部や金融機関・関係支援機関と連携し案件の持ち込みにつなげている取り組みを紹介する。

(1) 活性協との個別案件相談会

当室が活性協との窓口を担当しているため、直接個社支援を担当する現場部門は活性協との接点は少ない。

そこで、令和4年度から持込案件に対する目線合わせや活性協スキームの周知、人的交流を目的として、活性協のサブマネージャー（以下、「SM」という。）を各部支店に招き、個別案件相談会を開催している。

令和6年度からは、3機関連携強化の一環として、よろず支援拠点、事業承継・引継ぎ支援センターの担当者も招き、ワンストップで3機関から個別案件について助言を受ける形式にバージョンアップしている。

本取り組みにより、活性協を含む関係支援機関への持ち込み増加に加え、企業面談時の本業改善や事業承継に対する助言及びヒアリングの質の向上に寄与している。

(2) 案件相談を起点とした個社支援態勢

続いて、当協会内部における連携態勢について紹介する。当室では現場部門へ質の高いサポートを提供するため、当室内に各部支店の窓口となる専属担当者を配置し、部支店での定例案件相談会や日常的な相談に対応している。

以下に案件相談を起点とした個社支援のサポートの基本的な流れを紹介する。

①定例案件相談会による案件の掘り出し

定例案件相談会は、原則として毎月、各部支店（営業一部、営業二部、堺支店、東大阪支店、門真支店、千里支店の6拠点）を訪問し開催している。

各部署が恒常的に営業損失を計上している先など、活性協への持ち込みが適当と思われる先をリスト化し、当室内で担当者と管理職が支援の方向性について事前に目線合わせを行い、相談会で部支店担当者と協議を行っている。

②企業面談による顧客・金融機関との「再生イメージ」の共有

相談会を経て支援が必要と判断した先については、当室担当者と部支店担当者に加え、原則、金融機関担当者と帯同の上、企業面談を行う。

企業面談では、事業内容や業況のヒアリングに加え、財務分析ツールであるMcSSを活用し、現状診断のほか将来シミュレーションを実施し、顧客・金融機関と「再生イメージ」の共有を図っている。

例えば、事業承継を検討しつつも資金繰りや本業改善に課題を抱える先などに対しては、後継者により良い状態で事業承継するために、まず「5年での債務超過解消を目指しましょう。」と目標を設定する。そのために、どれだけの「売上の増加」「粗利率の改善」「固定費の削減」が必要であるかについて、将来シミュレーションで提示することで数値面での「ありたい姿」を共有する。

次に、「ありたい姿」になるために考えられる方策について顧客と検討を行う。

傷が浅ければ、自助努力によって改善を図る

ことを勧めるが、傷が深い場合などは相当程度の改善が必要となり、自社だけでは対応が困難であるとの結論に達することが多い。

このような場合には、外部専門家の力を借りながら経営改善・事業再生を図ることを勧め、必要に応じ、活性協などの関係支援機関の案内を行っている。

③「ハブ機能」を発揮し活性協へ持ち込み

顧客が活性協の利用を検討する場合は、当室担当者が活性協と事前相談を行い、顧客ニーズや事業再生の方向性についてあらかじめ情報共有し、一次対応（窓口相談）に向けた準備を整える。

さらに、顧客にとって活性協などの関係支援機関はなじみが薄く不安を覚える場合もあるため、当室担当者が活性協との日程調整を行うとともに、面談に同席し必要に応じフォローを行うなど「ハブ機能」を発揮し、スムーズな案件持込につなげている。

(3) 公的機関再生支援勉強会

続いて、金融機関・関係支援機関との連携態勢について紹介する。

当協会では、令和3年度から商工組合中央金庫、日本政策金融公庫（中小企業事業）と連携し、再生支援に取り組んでいくことを目的として、「公的機関再生支援勉強会」を開催している。

当初は、「役席者会議」として、各機関の取り組みやトピックなどの情報交換を行っていたが、令和4年度からは、個別案件について協議する「実務者会議」を開始した。

実務者会議では3機関で利用のある個別案件について、事業再生に向けた方向性を協議し、必要に応じて3機関共同で活性協への持ち込みにつなげる取り組みをしている。原則、役席者会議は年1回、実務者会議は年2回開催し、これまで3機関共同で4件の活性協への持ち込みを行っている。

(4) 信用金庫・日本政策金融公庫・信用保証協会 合同経営改善・再生支援勉強会

再生支援分野における連携の輪を、公的機関

のみならず民間金融機関にも広げるため、令和6年度から「信用金庫・日本政策金融公庫・信用保証協会 合同経営改善・再生支援勉強会」を開催している。

参加機関として、活性協にトレーニーを派遣しており、かつ当協会の保証債務残高が多い大阪府内の3信金に加え、信用金庫と顧客層が重なると想定される日本政策金融公庫（国民生活事業）にお声がけし連携をスタートした。

原則、3信金・日本政策金融公庫・信用保証協会合同で情報交換などを行う「役席者会議」と、信用金庫ごとに個別案件について協議する「実務者会議」を年1回開催する形式で運用している。

今年度からの取り組みであるが、すでに3機関共同で活性協に持ち込みした事例も発生している。

今後、連携する民間金融機関の輪をさらに広げていきたいと考えている。

(5) 大阪弁護士会 倒産法実務研究会への参加

活性協関与案件は、リスケジュールにより事業再生を図る案件のほか「債権カット」などを含むスキームにより事業再生を図る「抜本再生案件」があり、近年この件数が増加している。

活性協が関与する抜本再生案件において、弁護士は活性協側で計画策定支援などを行う一方で、企業側の代理人として選任されていることも多いため、手続きを進めるにあたり、弁護士との交渉は必要不可欠なものとなっている。

当協会では、特に抜本再生案件で交渉相手になることが多い弁護士との相互理解を目的として、令和5年度から「大阪弁護士会 倒産法実務研究会」に参加している。

同研究会は、会員である弁護士向けに開催される「定例会」と、同研究会の世話役などと少人数で定例会に向けた打合せを行う「準備会」とで構成されている。

定例会では年1回当協会が講師を務め、当協会の仕組みや取り組みについて周知している。準備会では少人数で行うことの利点を活かし、再生案件を進める際の双方の苦労話など本音ベースでの意見交換を行うことで、増加する抜

本再生案件への対応の円滑化を図っている。

4. 活性協との関係性構築や案件持込の増加に寄与している要因について

冒頭述べたように、当協会からの活性協への案件持込は増加傾向にあり、良好な関係性を維持していると認識している。

ここからは、これらに寄与している要因について当協会なりの考えを整理する。

(1) 組織の構築

① 専門部署の人員・業務内容の拡充

活性協の窓口となる専門セクションを人員・業務内容の両面から拡充したことが、関係性構築の大きな要因になっていると認識している。

人員の拡充により、活性協から当室に持ち込まれる案件に対応する「再生支援チーム」と、当協会から活性協に案件の持ち込みを行う「個社支援チーム」の設置が可能となり、それぞれ異なる専門性を要する業務に対応する態勢が整っている。

(2) 人材育成

① 専門性を有する人材の育成

当協会では、令和4年度を皮切りに、令和6年度上半期までに活性協へ3名、民間コンサル会社へ3名の人員を派遣し、専門人材の育成を図っている。

帰任後、派遣研修経験者は、それぞれの派遣先で蓄積した知見や経験を活かし、活性協等との橋渡しを行うなど関係性構築に貢献している。

② 現場部門のスキル向上・個社支援に対する意識の醸成

当室と現場部門による定例案件相談会に出席して最近感じるのは、「今、このタイミングでの活性協持ち込みがベスト」と思える相談が増えてきたことである。

保証部門では正常返済先を担当しているため、「まだこの段階での活性協利用は早いのでは。」という感覚を持つ担当者は多い。

しかし、定例案件相談会などにおいて、「早期着手により事業再生を果たせる企業数が増加する」という認識の浸透や、持込案件の目線合わせを繰り返すことによって、現場部門のスキル向上や個社支援に対する意識の醸成が図られ、案件掘り起しにつながっている。

(3) 活性協への案件持込に向けた「仕組み」の確立

① 支援が必要な先の「早期発見」と「迅速なアプローチ」

当室に各部支店の窓口となる専属担当者を配置することで、現場部門の担当者が「相談しやすい」態勢を整えている。

定例案件相談会に加え、日常的な相談にも対応するなどサポートを充実することで、現場部門と当室で支援が必要な先を早期発見し、再生に向けたイメージを共有し、迅速に顧客にアプローチする仕組みが構築され、案件持込の増加に寄与している。

② アーリーステージからの早期着手

従来の再生支援課では条件変更先や求償権先を主なターゲットとしていたが、当室が創設され業務内容が拡充したことに伴い、正常返済先から条件変更先・求償権先まで幅広くカバーできる態勢が整備された。

これにより正常返済中などアーリーステージから早期着手する仕組みが構築され、案件持込の増加に寄与している。

(4) 外部機関との連携態勢の構築

① 人的交流による相互理解の浸透

トレーニー派遣研修により、人的ネットワークが形成され、当協会と活性協の相互理解がより一層進み関係性構築の大きな要因となっている。

実際に、私自身も半年間のトレーニー派遣研修中に、中小企業者が再生を果たしていく姿を目の当たりにし、活性協に対する意識が大きく変化した。

特に感銘を受けたのが、活性協SMの事業再生に対する情熱である。事業再生においては、

立案された計画をいかに実行していくかが大きなポイントとなる。そのため、SMの中には計画策定後のモニタリングにおいて企業の毎月の営業会議や、新商品開発にむけた試食会に参加するなどし、公正中立な立場から時に厳しく助言を行い計画達成に向けた支援を行っている。

トレーニー経験者は一様にこのような手厚い支援態勢を目の当たりにし活性協の有効性を再認識している。自身の経験を協会内部に周知することで、当協会全体の活性協への積極的な案件持込につながっている。

反対に、トレーニーである当室職員からも、当協会の再生案件に対する考え方を伝えることで、活性協との相互理解に寄与している。

また、半年間共に仕事をした「仲間」としての強いつながりが、信頼関係の厚い土壌となっていることは言うまでもない。

②官民金融機関と連携した持込態勢の構築

当協会では令和3年度から「公的機関再生支援勉強会」、令和6年度から「信用金庫・日本政策金融公庫・信用保証協会 合同経営改善・再生支援勉強会」を開催し、官民金融機関による連携態勢を構築している。

回を重ねるごとに勉強会での議論も充実し、早期着手には「足並みを揃えた顧客へのアプローチが有効」という認識が浸透している。3機関共同での企業面談により「顧客の背中を後押し」して、活性協への共同持込につながるケースも増えてきている。

5. 事例紹介

(1)「公的機関再生支援勉強会」を通じ3機関共同で活性協へ持ち込み

①企業概要

A社は、印刷物の輸送を主とし営業してきたが、近年のデジタル化の浸透や輸送コストの上昇によるダブルパンチを受け業況が悪化していた。

当室では、公的機関再生支援勉強会の候補先として3機関で利用のある顧客をリストアップ

しており、A社をウォッチしていたところ、業況が顕著に悪化し単独での業況回復が困難で、早期に外部機関を利用した根本的な改善が必要な状況にあるとの判断に至った。

②当協会単独での企業面談

当室担当者が、企業面談を行い足元業績や今後の見込みなどについてヒアリングしたところ、A社としても現状を打破したいと考えており、「何か手立てはないか。」と思案している様子であった。

当室担当者から活性協等の外部機関の利用を打診したところ、選択肢の一つとして検討したが、商工組合中央金庫や日本政策金融公庫など他の支援金融機関の意向も確認したい旨の要望があった。

③「公的機関再生支援勉強会」を経た活性協への共同持込

A社の意向を受け、「公的機関再生支援勉強会」において、商工組合中央金庫・日本政策金融公庫と今後の支援方針について意見交換を行い、早期に活性協を利用した事業再生に着手すべきとの結論に至った。

その後、3機関共同で企業面談を行い、外部機関を利用した事業再生のフェーズにある旨の説明をしたところ、A社から「金融機関が足並みを揃えて支援体制を構築してくれていることに感謝している。外部機関を利用して事業再生に着手したい。」との申し出があり、3機関共同での活性協への持ち込みに至った。

A社は、現在、活性協関与のもと各債権者の合意形成が図られた再生計画に基づき事業再生を図っている。

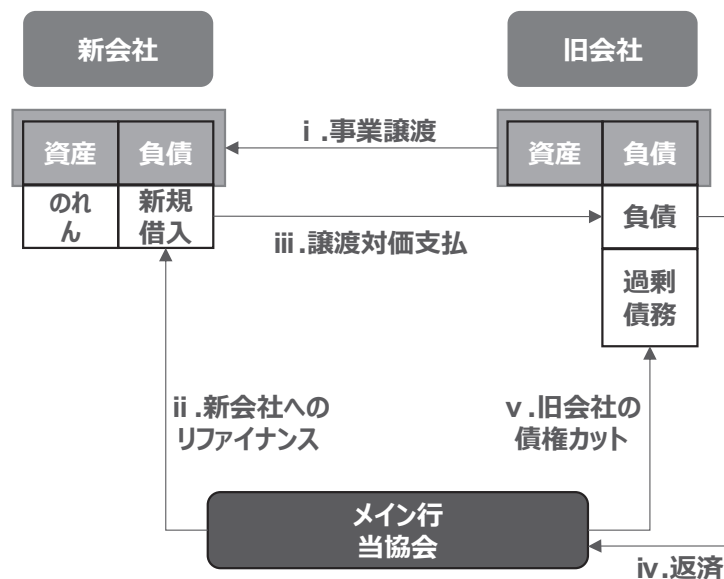
(2)「カット&リファイナンス」による抜本再生支援

①企業概要

B社は、生活家電機器の部品製造を行っていたが、前代表者が下請けからの脱却を図り、完成品分野に進出するも軌道に乗せることができず多額の負債を抱えていた。

前代表者の高齢化に伴い娘夫婦が実質的にB

【図 1】 カット&リファイナンスによる自主再建



社を経営し、近年は相応の収益を確保するものの、多額の負債と支払利息負担が足枷となり設備の更新ができず、稼働停止リスクを抱えた状態で営業していた。

② 自主再建に向けた活性協・メイン行との協議

メイン行は、現状を打破すべく活性協へ案件を持ち込み、事業再生の方向性の検討に入った。B社は窮境要因である完成品分野からは撤退済みであり、新経営陣の手腕や取引先との太いパイプにより、今後も安定した業績を確保する見込みがあると活性協は判断した。

このような状況から、活性協では、i. 新経営陣が新会社を設立し旧会社から事業を譲り受け、ii. 金融機関からの融資（当協会保証付き融資を含む）を原資として、iii. 譲渡対価を旧会社に支払い、iv. 旧会社は譲渡対価などを原資に当協会を含む債権者に返済し、v. 残債務については特別清算により実質債務免除するという「自主再建型の第二会社方式」による事業再生スキームの検討が進められた。

③ 初の取り組みとなる「カット&リファイナンス」への挑戦

従来、新会社へのリファイナンスは、旧会社に債権を有していない金融機関が対応してきたところ、本スキームのポイントは、旧会社に債

権を有する金融機関(当協会を含む)が債権カットに応じたうえで、新会社に対し事業譲受資金をリファイナンスする点であった。

当協会では初の取り組みとなるため、活性協やメイン行との協議に加え、案件成立に向けた方策を探るため、当協会内部の関係部署間で議論を繰り返した。

最終的に、B社の最近の実績、経営陣の事業に対する真摯な姿勢、「カット&リファイナンス」に応じるメイン行の支援態勢などから、今後も安定した業績が見込めると判断し、同スキームによる支援に応じることとなった。

現在B社は、月により業績変動はあるものの、メイン行などの支援のもと順調に営業している。

初の取り組みであり、案件成立までにはさまざまな苦労があったが、既存の概念にとらわれず一歩踏み出したことで、事業再生に積極的に取り組む当協会の姿勢を示すことができた。

(3) 当協会主導による求償権消滅保証の実施

① 企業概要

製缶板金業を営むC社は、過去の経営者による私的流用や経営権をめぐる内紛により業績が悪化し、当協会での代位弁済に至った企業である。代位弁済後に同社に入社した現代表者の経営手腕により業績を相当程度回復したことが

ら、将来的な金融取引正常化を目指し、活性協の利用に至った。

②活性協から当協会への打診

C社は活性協関与のもと実抜計画を策定し、同計画に基づき営業していたが、業況の回復が想定以上に早く、金融取引正常化などの出口戦略を検討するに至った。

活性協と当協会の定例的な情報交換会において、C社の出口戦略として、活性協から当協会主導による金融取引正常化の打診があった。

代位弁済後も事業を継続する企業が少ない中、意欲をもって事業を継続し誠実に返済を続けるなど、当協会でもC社を金融取引正常化の候補と考えていたことから、求償権消滅保証に向けた具体的な交渉に入った。

③求償権消滅保証を含むリファイナンスの検討

C社が代位弁済みであるため、金融取引正常化には、当協会における求償権消滅保証の利用とあわせ、他行の期失状態にあるプロパー債権の肩代わりが必要であった。

当協会は、求償権消滅保証に取り組むため、足元業績や今後の業況の把握に加え、リファイナンス行の検討のためC社と面談を重ねた。C社との協議を踏まえ、複数の金融機関にリファイナンスを打診する中で、A信用金庫が前向きな姿勢を示した。

その後、C社・A信用金庫・当協会にて経営サポート会議を開催するなど協議を継続し、最終的にA信用金庫による求償権消滅保証の利用とプロパー債権の肩代わりによりC社の金融取引正常化が図れた。

④本事例成立のポイント

求償権消滅保証利用においては、今後の業況見込みの把握とリファイナンス行の探索がハードルとなる。

当協会が活性協と日常的に情報交換を行うなど連携を強化していたため、C社の業況回復の状況を素早く把握でき、早期に求償権消滅保証の検討に入れたことが本事例の成立要因の一つである。

また、当協会が金融機関とのネットワークを活かし、過去に求償権消滅保証を利用しノウハウを有するA信用金庫とC社を引き合わせたことが本事例成立の大きなポイントであった。

6. おわりに

(1) 早期着手支援に向けて

事業再生への着手は、早ければ早いほど選択できるスキームの幅も広く、改善効果が高い。一方で早ければ早いほど、企業の危機感は薄く経営改善・事業再生への着手のハードルは高い。

その高いハードルを越えるには、やはり金融機関とタッグを組み、足並みを揃えて顧客へアプローチすることが有効であると考ええる。

経営改善・事業再生をメイン行などが単独で勧めても、顧客がすんなり応じてくれることは多くない。しかし、メイン行のほかサブ行、そして政府系金融機関、当協会からも勧められれば、さすがに顧客も危機感を持ち経営改善・事業再生に向け一歩踏み出してくれる確率が高くなる。

一方で、競合関係にある民間金融機関同士で連携を図るのは困難なケースもあると思われる。そのような場合こそ、信用保証協会が「ハブ機能」を発揮し、金融機関へ働きかけるなど、主体的な行動が必要である。

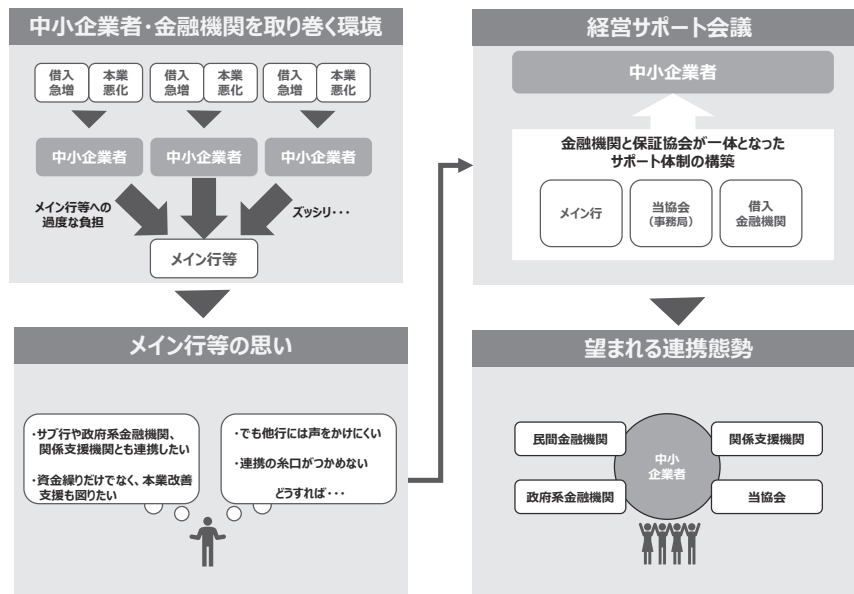
(2) 連携局面で力を発揮する「経営サポート会議」

当協会では、顧客の経営改善・事業再生に向けたさまざまな施策を用意している。

官民金融機関・関係支援機関・当協会が連携して顧客をサポートする局面において特に有効と考えられるのが「経営サポート会議」である。経営サポート会議は、一言でいえば当協会が事務局を務めるバンクミーティングであり、出席機関との開催日の調整、会場の確保、会議当日の運営など当協会が事務局として対応する。

原則、当協会を利用中の顧客や金融機関などからの開催要請に基づいて開催しており、「連

【図2】 経営サポート会議を利用した連携態勢の構築



携した支援が必要な場合はお気軽に当協会にお声がけをいただきたい。」と常に呼びかけている。

(3) 単独支援の時代から連携した支援の時代へ

これまで活性協との連携について当協会の取り組みを紹介させていただいたが、活性協自体との連携は言うまでもなく、事業者支援にあたっては顧客を共に支援する金融機関や関係支援機関との連携が重要であると認識している。

コロナ禍による借入負担の急増、代表者の高齢化による事業承継問題、環境への対応など、中小企業者が抱える問題は多種多様となり、メイン行単独で支えるには困難な状況となっている。

このような状況においては、金融機関や関係支援機関が足並みを揃えて、地域における事業

者支援態勢を構築することが求められている。

当協会では現在、10万弱の顧客に保証をご利用いただいております。いかに支援が必要な先に必要なサポートをお届けできるかが課題となっている。

このため、当協会の本支店あわせて6つの営業拠点ごとに、地元金融機関や支援機関の担当者間で人的ネットワークを構築することで、連携した支援の輪を広げていきたいと考えている。

早期着手支援により顧客が経営改善・事業再生を果たすことは、関係機関の「共通利益」となる。

金融機関や関係支援機関の方々と連携し「1社でも多くの顧客をサポートしたい」という思いで、引き続き業務に邁進していきたい。