



神奈川県信用保証協会の挑戦 「予兆を捉え、支援を動かす」 ——保証の提供者から支援者への役割の変化

神奈川県信用保証協会
経営支援推進室 担当課長

門脇 弘祐

1. はじめに

令和6年6月、金融庁による「信用保証協会向けの総合的な監督指針」の改正により、保証付融資先への経営改善支援の強化が明確に打ち出された。さらに、令和7年3月には「挑戦する中小企業の経営改善・再生支援強化会議」において、「再生・再チャレンジ支援円滑化パッケージ」が取りまとめられた。これらの動きは、コロナ禍で膨らんだ債務の負担に苦しむ中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者等」という。）の再生支援ニーズの高まりを背景に、

中小企業活性化協議会との連携の促進や、民間金融機関との協働による予兆管理体制の強化など、信用保証協会が担う経営支援への期待が一層高まっていることを示している。

当協会では、新型コロナウイルス感染症が拡大から収束に転じて日常の回帰が実感され始めた令和5年度からプッシュ型経営支援の取り組みを始めた。そして、令和7年4月に経営支援推進室を新設し、経営支援機能の強化に向けた新たな一歩を踏み出した。

経営支援推進室では、既存の支援施策に加え、「予兆管理」の視点をいかに取り入れ、実効性ある経営支援につなげていくかを最重要課

【図1】国が令和7年3月に公表した「再生・再チャレンジ支援円滑化パッケージ」

再生・再チャレンジ支援円滑化パッケージ		2025年3月17日 経済産業省 金融庁 財務省
1. 2024年3月に「再生支援の総合的対策」を策定してから1年が経過。中小企業活性化協議会（以下、「協議会」）への相談件数も過去最高水準に達し、事業再生支援ニーズはより一層高まっている状況。 2. 足元では、債権者の多数決と裁判所認可により金融債務の減免等を可能とする早期事業再生法案が閣議決定。中小企業向けには、更に、協議会や「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」を活用した支援を一層充実させていく必要がある。特に、抜本再生・再チャレンジ案件が増加していることを踏まえ、時機を逃すことなく、「早期」に必要な支援を提供できるよう体制を強化する。		
1. 早期相談に向けた取組強化		
- 信用保証協会から協議会への案件持込も一定の成果が出始めているが、事業再生支援ニーズの高まりも踏まえ、一層の促進。 - コロナ禍で信用保証協会が実質メインとなる事業者が増加したこと等を踏まえ、信用保証協会と民間金融機関等が連携した予兆管理の体制強化等、効果的な事業者支援の実行に向けて、経営情報のモニタリングの高度化を図る仕組みを構築するよう促す。 - 再チャレンジ支援が増加する中、関係機関も含め、経営状況の悪化が進んでしまった段階での相談にならないよう意識を醸成。		
① 信用保証協会向け監督指針改正後のPDCAの徹底 →信用保証協会による協議会への持込状況の把握や主体的な検討に基づく支援状況を確認【2025年度】 ② 金融機関による「早期経営改善計画策定支援事業」の拡充・延長 →2025年2月に実施した民間金融機関による支援要件の拡充と期限延長を契機として、事業の通称をバズコ事業からVアップ事業に変更【2025年4月～】 ③ 中小企業・小規模事業者の経営状況の「予兆管理における着眼点」を整理・公表 →信用保証付融資先の予兆管理の取組を促進【2025年3月】 ④ 経営悪化の予兆が検知された場合の情報共有・連携の考え方を整理・公表 →税理士等の認定経営革新等支援機関とも連携し、経営状況のモニタリング結果の活用の方針を検討【2025年3月】 ⑤ 中小企業・小規模事業者が一定の経営情報を提供するインセンティブの具体化 →予兆管理・モニタリングの強化に向けて、中小企業による経営情報の提供を要件とした支援策の導入等を検討【2025年度中】 ⑥ 再チャレンジ事例集の公表 →早期決断による円滑な再チャレンジの意識醸成に活用【2025年4月】		

2. 事業再生支援の体制強化		
● 事業再生支援ニーズの高まりに対応すべく、政府系金融機関との連携も含め、各地域での事業再生支援の専門家を一層促進。 ● 対象事業者が躊躇せず、円滑な再チャレンジに移行できるよう、再チャレンジ支援内容を拡大。 ● 信用保証付融資割合の高い事業者の相談が増えている中で、抜本再生のための求償権放棄手続を迅速化。		
中小企業活性化協議会・事業再生GL ① トレーニー研修制度・協議会補佐人制度の活用や全国本部のサポート強化等による専門家育成 → トレーニー派遣の経験ある地銀・信金・信用保証協会割合を5割に → 協議会補佐人制度の活用協議会を増増 → 「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の第三者支援専門家不在地域を解消（12→0） → 全国本部によるサポート体制強化により低評価協議会を中心とした協議会の支援レベルを向上【2025年度中】 ② 再チャレンジ支援の拡充 → 一定の条件の下、主たる債務である法人の債務整理に係る費用等に対する支援を実施【2025年3月～】 ③ 個人事業主の債務免除益の税務上の取扱いの明確化 → 協議会スキーム及び「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」に基づき策定された再生計画により個人事業主が債務免除を受けた場合の税務上の取扱いを、国税庁への照会により明確化・公表【2025年1月】	政府系金融機関 ① 日本政策金融公庫等の事業再生等に関するノウハウ・ネットワークの活用 → 全国ネットワークを通じた事業再生支援のノウハウを活用し、引き続き関係機関（民間金融機関、協議会）との連携を促進 → 事業再生途上であり、事業承継の課題も抱える事業者に対して、関係機関と連携した計画策定支援の促進 （※）事業再生に限らず、後継者不在の事業者等と創業者希望者等を結ぶ「事業承継マッチング支援」等の実施 ② 商工中金の事業再生支援機能の強化 → 協議会との事業再生ノウハウ共有や人的サポート・連携体制を強化【2025年春頃】 → 経営改善に向けた長期戦略策定サービスを創設し、本部の専門人材が営業店と一体的に策定を支援【2025年春頃】 → 全国型再生ファンド活用促進、地銀との連携強化 → 本部において事業再生の専門人材の配置を拡大するとともに、社内資格の「経営サポーター」取得者のノウハウ向上により、商工中金の対応力を底上げ	保証付融資の求償権放棄円滑化 ① 「自治体における求償権放棄手続の手引（仮称）」の策定・公表 → 自治体内手続迅速化に向け、手続時の参考資料を提供【2025年度夏頃】 民間金融機関 ① 「経営者保証改革プログラム」等に関する取組状況のフォローアップ → 民間金融機関が経営者保証を締結する際の説明・記録の状況等をフォローアップ【2025年】 ② 経営改善・事業再生支援の取組状況のフォローアップ → 早期の経営改善・事業再生支援に向けた民間金融機関の取組状況（「早期経営改善計画策定支援事業」の活用状況、事業承継・M&Aに係る支援の状況含む）をフォローアップ【2025年度】
3. その他経営改善・事業再生に資する支援インフラの整備		
① 「経営改善サポート保証（経営改善・再生支援強化型）制度」の開始 → 協議会等との関与のもとで策定した計画の実行に必要な資金を、信用保証付融資で支援【2025年3月14日～】 ② 日本政策金融公庫等の通常資本性劣後ローンの拡充 → コロナの影響の有無によらず、過大な債務等に苦しむ事業者の財務基盤を強化【2025年3月～】	③ 「協賛型特別保証制度」の開始 → 民間金融機関による「ガバ」融資を含む金融仲介機能の一層の発揮【2025年3月14日～】 ④ 日本政策金融公庫等のセーフティネット貸付金利引下げ措置の延長 → 原油価格上昇等の物価高騰に苦しむ事業者向けの資金繰り支援を継続【2025年4月～】	

題と位置付けている。

本稿では、当協会における経営支援体制と、経営支援推進室による予兆管理の実践的な取り組みと成果、そして今後の展望について紹介する。

2. 信用保証協会に求められる役割の変化

信用保証協会における経営支援の役割は、中小企業者等の経営環境の変化やそれに伴う国の政策的要請に応じて、段階的に変化してきた。

（1）保証制度の変遷と金融支援の質的転換

令和2年5月、新型コロナウイルス感染症への対応として、国が創設した実質無利子・無担保の「新型コロナウイルス感染症対応資金（以下、「ゼロゼロ融資」という。）」の取り扱いを開始した。倒産防止を目的としたスピード重視の資金供給は、全国で約137万件、23兆円にのぼり、当協会においても33千件、6,129億円の保証承諾実績を記録した。

その後、令和3年4月には「伴走支援型特別保証制度」が創設され、経営行動計画書の作成や金融機関による継続的なモニタリングが要件となった。これにより、筆者は、その当時の受

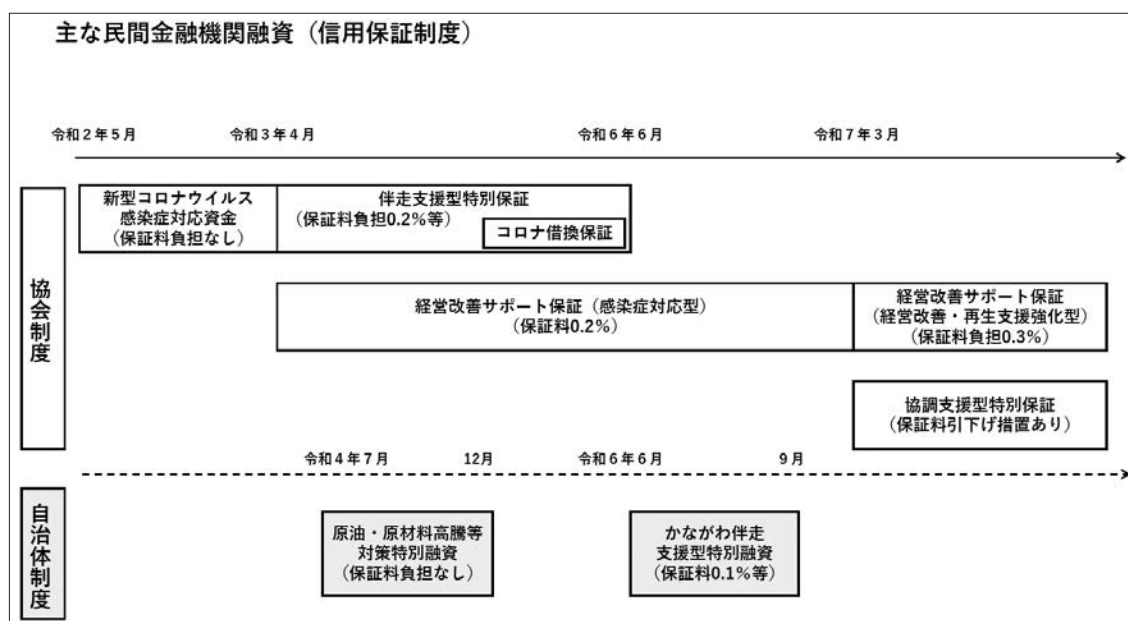
け止めとして、これからの中小企業者等への信用保証協会の支援の方針は「スピードを重視した積極的な金融支援」から「計画策定やモニタリングを重視した経営と金融の一体的な支援」へ転換したものと感じた。

さらに、令和5年1月、国は、返済負担の軽減による資金繰りの円滑化や事業再構築等の前向きな取り組みの促進などを目的とした「コロナ借換保証」を創設した。この保証制度は、中小企業者等が金融機関との対話を通じて経営行動計画書を作成したうえで、金融機関による継続的な伴走支援を受けることを条件としているため、中小企業者等への支援の質的な向上を図るものであった。

（2）信用保証協会の役割の深化

こうした保証制度の変遷等を経て、令和6年6月には「信用保証協会向けの総合的な監督指針」が改正された。この改正により、信用保証協会が金融機関や中小企業活性化協議会等と連携のうえ、主体的に経営改善や再生支援等の必要性を検討し支援していくことなどが明文化された。そして、信用保証協会の役割は、例えるならば「保証の提供者」から、金融機関等と連携して「企業と一緒に歩む支援者」へと変化し、累積債務を抱える中小企業者等に対して経営改

【図2】ゼロゼロ融資から伴走支援型特別保証、コロナ借換保証等の変遷



善、再生支援等の主体的な取り組みがより一層求められるようになった。

3. 経営支援推進室の新設と背景

(1) 設立の経緯と目的

当協会では、ゼロゼロ融資以降の国の施策や、多種多様な経営課題に日々直面する中小企業者等の経営支援ニーズの質的变化に対応するため、組織体制の見直しを行った。見直しにあたっては、経営支援の強化を図ることはもちろん、将来的な経営支援機能の集約化を見据えて、令和7年4月に人員を拡充したうえで経営支援推進室を新設した。

経営支援推進室は、室長以下15人で構成されており、10年前と比べ2倍の人員を配置している。経営支援推進室では、専門家派遣や405事業等の経営改善支援、中小企業活性化協議会や事業再生等に関するガイドラインに基づく再生支援、そして予兆管理への対応を担っている。

(2) 支援体制の整備

令和7年度は「創る」をコンセプトに、経営支援の取り組みに対する職員の日線合わせに注力している。特に、中小企業者等と当協会との

信頼関係を「創る」という観点から、「中小企業者等と直接つながる」という考え方を重視した取り組みを実践している。従来、部署間の管轄変更は中小企業者等の住所変更に限られていたが、専門家派遣申込先のうち「計画策定支援」を実施する先については、経営支援推進室の管轄とすることとした。これにより、経営支援推進室で中小企業者等のニーズを直接的かつ継続的に把握できる体制を整備した。

また、この変更により、中小企業者等に対して計画策定を通じて、計画遂行に必要な金融支援を経営改善サポート保証等の活用により実現する「経営と金融の一体的な支援」を展開する基盤も整備できた。

実際に当協会が「経営と金融の一体的な支援」に取り組むことができる中小企業者等は、当協会の利用者全体から見れば限定的であり、大きな変化とは言えないと考えられる。しかしながら、当協会を頼りにする中小企業者等に対して、経営改善の入口から出口まで伴走する支援が可能となったことは、大きな一歩である。

筆者が入協した当時、「顔の見える信用保証協会」という言葉が使われていたが、20年の歳月を経て、まさにその姿を体感しているところである。経営改善の入口から出口まで伴走する支援を当協会の文化として根付かせるために

は、職員の意識が何よりも重要である。

4. 職員の意識改革と支援力の底上げ

(1) トップメッセージによる意識の浸透

経営支援の充実には、組織体制の整備のみならず、職員一人ひとりの意識改革と能力向上が不可欠である。当協会では、経営支援推進室の設置と並行して、職員を対象とした意識向上のために、つぎのような取り組みを行った。

まず、年度当初の全職員向けメッセージをはじめ、幹部職員を集めた会議や経営支援の研修の場面などで、会長からは「経営支援業務はこれまで以上に極めて重要な協会の基幹業務に位置付けられ、当協会がこれを着実に進めることで中小企業者等の継続的な発展に欠かせない存在になり得る」との発信を行った。

また、当協会の重要な課題の一つとして、経営支援を実施している現場の課題や業務改善等のアイデアを吸い上げるためのブレインストーミングの取り組み等を行った。

(2) 支援力の底上げ

実務面では、経営支援推進室職員が、支店が実施する企業訪問に同行することで中小企業者等との対話をOJT形式で取り組むことや、他部署の職員が約1か月間経営支援推進室の業務に携わる機会を提供する「経営支援トレーニー制度」を立ち上げたほか、経営支援推進室と支店が連携した実践的な研修を実施した。

経営支援トレーニー制度は、年間6人の受け入れを行い、経営支援推進室職員との交流の中でOJTを行う研修制度として実施した。参加者からは、経営支援に直接関われたことで、学ぶことが多かったという声が聞かれた。

実践的な研修は、経営支援推進室及び支店の職員が講師を務め、監督指針が求める信用保証協会の役割、支店における経営支援の視点、経営支援推進室への効果的な橋渡し方法など、保証の現場で即活用可能な内容を中心に実施した。特に、支店職員が日頃の中小企業者等との接点の中で経営支援の必要性に気づき、経営支

援推進室へ橋渡しすることの重要性への理解を重視した。

経営支援は、経営支援推進室のみが担うものではなく、全職員が同じマインドを持って取り組むことで、組織全体の支援力の底上げを目指している。

5. 予兆管理の実践と金融機関との連携

ここでは、当協会が取り組む「予兆管理」について、その実践内容と金融機関との連携の状況を紹介する。

(1) 地域特性に応じた支援モデル

令和7年3月、円滑な事業再生等に向けたモニタリングの高度化に関する研究会から「予兆管理における着眼点」が公表された。予兆管理とは、財務上の一定の指標の変化（悪化）を早期に捉え、経営者との対話を通じて気づきを促し、事業者支援につなげていくものである。

当協会では、決算書に基づく財務データに加え、メインバンクが保有するタイムリーな情報や、中小企業者等との対話の中で垣間見えるニーズを捉えるよう努めている。

予兆管理の取り組みにあたり、まず着手したのは地域金融機関、主に信用金庫とのコンタクトである。神奈川県は、横浜、川崎の都市部から県央、湘南、県西部まで多様な地域特性を有している。当協会では、地域ごとの産業構造や金融機関の支援スタンスの違いを踏まえ、支援モデルを地域別にカスタマイズしている。

県西地域は、一つの信用金庫がメインバンクとして金融支援から経営支援まで存在感を示している地域であり、県央、湘南地域も、地域内を細分化してみると県西地域と同様の傾向が見られる。一方、横浜、川崎の都市部は金融機関間の競争が活発であり、経営支援の優先度よりも金融支援による競争色が強い地域である。

こうした地域特性を踏まえ、当協会では県央、湘南、県西地域の主力金融機関との目線合わせを優先的に進めている。これらの地域においては、経営改善や再生支援による中小企業者

【図 3】当協会が発行する中小企業者等向けの経営支援パンフレット

・経営支援のご案内

・「相談できる」が、事業の強みになる

等の事業立て直しが、金融機関の中小企業者等に対する信用リスク低減に直結する。また、中小企業者等も地域的な人口減少等による事業継続上の課題を抱えており、金融機関との情報交換を密接に行っている。

このような背景から、金融機関はリレーションシップバンキングの一環として、ゼロゼロ融資以降、保証付融資のみで支援してきた先に対しても、一定程度のモニタリングや定期訪問を実施しており、当協会による保証付融資の割合が高い中小企業者等への訪問も実現しやすい状況にある。まずは、県央、湘南、県西地域での取り組みを定着させ、横浜、川崎の都市部にも取り組みを広げていく所存である。

(2) 金融機関との連携

令和7年度は、各地域の金融機関と目線を合わせ、地域の中小企業者等に対する「経営と金融の一体的な支援」を一步進めることに重点を置いている。取り組みを進めるにあたり双方の役割分担等を詳細に定めた枠組みの構築も検討したが、各金融機関との意見交換の中で、予兆管理を通じて支援に対する共通の価値観を持って取り組むことこそが本質であるとの認識が共有されたことから、まずは行動すべく、令和7年夏より試行的にモニタリングを開始した。

予兆管理にかかるモニタリングは、金融機関が考える対象先と当協会が考える対象先を突き合わせ、重複する先に対して優先的に実施している。金融機関ごとに、細部にわたる考え方や

取組姿勢が異なるため、当協会が柔軟に対応することが求められる。これを可能にしたのも、先の組織変更による部署拡充の成果である。

6. 事例紹介

ここでは、予兆管理をきっかけとして金融支援及び経営支援（専門家派遣）につながった事例を紹介する。これは、当協会がメインバンクとともに「動く支援者」として機能したことを実感できた事例である。

(1) 事前準備段階

予兆管理の実施にあたり、メインバンクの本部と複数回にわたり意見交換を行った。その中で、メインバンクが当協会に求めること、当協会がメインバンクに求めることについて丁寧に目線合わせを行った。メインバンクが当協会に求めることとしては、「中小企業者等を交えた共通認識の中で支援を組み立て、メインバンクと信用保証協会が足並みを揃えて支援を実行できる関係性を構築すること」が共通していた。当協会がメインバンクに求めることとしては、「中小企業者等に、経営等の相談先として信用保証協会が選択肢となるよう接点を増やしたいことに加え、中小企業者等のタイムリーな状況の変化について、適時適切にメインバンクから情報共有してもらえる関係性を構築すること」を伝えた。

メインバンクと当協会の双方が予兆管理について共通認識を持てた段階で、まずはスモールスタートとして実施することとし、実施後は、結果について意見交換の場を設けることとした。

(2) 支援先の抽出

当協会の抽出条件は、メインバンクの要望を最大限に考慮し、直近2期の保証料率カテゴリ区分の低下と保証債務残高の大きい先に着目し、対象企業を幅広く抽出した。当協会の対象者リストとメインバンクの対象者リストを突き合わせて、最終的な支援先はメインバンクの目

線を優先する形で選定した。

(3) 事例内容と成果

S社（従業員1名）は、県西地域においてホテルや旅館向けの青果卸売業を営んでいる。コロナ禍により観光事業が停滞し、受注が減少したことで売上は3割以上減少した。その間、ゼロゼロ融資を2度利用し、資金繰りを維持してきた。令和6年度の直近決算では、売上規模はコロナ禍前の水準まで回復したものの、手元資金は依然として薄い状態であった。

当協会とメインバンクが事前にS社について協議を行った中で、最近の預金残高の動きから資金ニーズがあるのではないかと仮説が立てられた。S社へのモニタリングでは、資金ニーズを探るような直接的なヒアリングは行わず、信用保証協会が突然来訪することへの不安を払拭することに重点を置いた。当協会からは、「当協会を相談窓口として知ってもらうこと」や「モニタリングが経営支援や金融支援の提案につながる」などを丁寧に説明した。

結果として、社長は足元の経営状況について率直に語り、業況に大きな問題はないものの、資金繰りに懸念があることが明らかとなった。担当職員は、あらかじめメインバンクと共有していた仮説を踏まえ、当日中に金融支援の方向性について内部協議を行い、メインバンクに対して保証申込の案内を行うことができた。社長からは、「早晩、メインバンクに相談しなければと考えていたが、なかなか時間が取れず悩んでいたところだったので、大変有難かった。」との感謝の言葉をいただくことができた。

今回の支援は、内容としては一般的な事例であるが、注目すべきは金融支援実施までの迅速性である。メインバンク、当協会が同一の情報を同一のタイミングで共有できたことにより、ニーズの把握から金融支援の実施までを2週間という短期間で実現することができた。

金融支援から1か月後には、S社から、長年取引してきた旅館の廃業等に起因する業績悪化をどのように打破していくか、専門家の意見を聞き対策を練りたいという目的で、専門家派遣の申し込みを受けた。現在も経営改善計画の策

定に精力的に取り組んでいる。

7. 今後の展望

平成30年4月に「中小企業信用保険法等の一部を改正する法律」が施行され、経営支援は信用保証協会の業務として法律上に明記された。信用保証協会の発足から88年が経過したが、それと比較すれば経営支援の歴史はまだ浅く、制度としては発展途上にある。しかしながら、経営環境の変化とともに、信用保証協会に対する経営支援への期待は日増しに高まっている。

これからの信用保証協会における経営支援は、制度や仕組みの整備のみならず、それを活かす「人の力」が何よりも重要である。昨今ではAIやスコアリングなどの技術が発展しているが、これらは支援の精度を高めるための道具に過ぎず、中小企業者等の変化に気付き、経営者の想いに寄り添い、支援のきっかけをつかむのは、職員一人ひとりの感性と対話力である。そのためには経営支援推進室だけが支援を担うのではなく、すべての職員が「支援者」としての意識を持つことが求められる。実践的な研修や事例の共有を通じて、支援の知恵を組織全体で育てていくことが肝要である。誰かが動くのを待つのではなく、自らが動くことで支援が始まる。そうした共通の認識を醸成していく必要がある。

また、金融機関との連携をより実務的かつ柔軟に進めていく必要がある。「この企業をどう支えるか」を共に考え、情報を共有し、支援のタイミングを逃さない関係性を築くことが重要

である。地域の金融機関と目線を合わせることで、支援のスピードと質は大きく向上する。

さらに、他の支援機関との連携も広げていくべきである。中小企業活性化協議会やよろず支援拠点、事業承継・引継ぎ支援センターなど、専門性を有する機関と日常的につながることによって、中小企業者等の多様な課題に対して、より柔軟かつ迅速な支援が可能となる。

信用保証協会の役割は、保証の提供者から「企業と一緒に歩む支援者」へとより進んだ形へ変化している。中小企業者等の未来を支えるのは職員の気付きと行動であり、その積み重ねが地域の力となり、信用保証協会の存在意義を形づくっていく。今後も、支援の質と継続性を高めながら、経営支援の最前線で挑戦を続けていく所存である。

8. おわりに

今回の寄稿を通じて、信用保証協会の役割や組織の変化を振り返るだけでなく、自らの経営支援に対する価値観を、改めて客観的に見つめ直す機会を得ることができた。

日々の業務の中では見過ごしがちな「支援の本質」や「職員としての在り方」に向き合う時間を持てたことに、深い感謝の念を抱いている。

経営支援は、制度や仕組みだけではなく、人の気付きと行動によって形づくられる営みである。その営みを支える一員として、これからも現場に根差した実践を重ね、支援者としての責任を果たすべく、研鑽を続けていきたい。