



2023年に入り、新型コロナウイルス感染拡大の影響は収束に向かっているが、ウクライナ情勢の長期化で原材料高が続き、中小企業の業績回復を遅らせている。厳しい経営環境が続く中、地域の中小企業の現状と支援策などの取り組み、今後の見通しについて、京都府中小企業活性化協議会の統括責任者である中西宏介氏にお話を伺った。

#### ——京都府中小企業活性化協議会の役割についてお聞かせください

経済産業省・中小企業庁は、多様な中小企業の事業再生を支援するため、2003年から各都道府県に「中小企業再生支援協議会」を設置しました。各協議会には企業再生の専門家が常駐し、公正中立な立場から、中小企業の事業再生を支援してきました。

2022年4月、政府の「中小企業活性化パッケージ」（経済産業省、金融庁、財務省）に基づき、中小企業再生支援協議会は経営改善支援センターと統合、「中小企業活性化協議会」（以下、活性化協議会）に改組しました。活性化協議会は金融機関や民間の専門家などと連携し、中小企業の「収益力改善」「事業再生」「再チャレンジ」を一元的に支援する役割を担っています。

京都府中小企業活性化協議会には、中小企業診断士や弁護士、公認会計士、税理士のほか、金融機関出身者などの専門家13名が常駐しており、中小事業者（個人事業主を含む）の資金繰りや企業再生などの相談に取り組んでいます。

#### ——京都は行政や金融機関の連携が強い印象です

過去の経緯をみると、京都は信用保証協会を中心に地元金融機関と行政、活性化協議会の

ネットワークが強固で、オール京都で地域企業を支える体制を構築してきました。この体制は京都が全国に先駆けて行ったもので、各地の地域ネットワーク構築はこの「京都モデル」を参考とされていることも多く、現在では全国に広がる仕組みになっています。

また、京都府と京都市の連携もなされており、約18年前に府と市が創設した「中小企業再生支援資金制度」があります。これは、保証協会だけでなく府・市が協調で損失補填する融資制度で、必要と認められれば最長20年の期限利益（返済期間）を与えるものです。20年という長期間ですが、コロナ禍前は比較的うまく機能し、ゆっくりではありましたが徐々に改善に向かう企業もありました。しかし、現在はコロナ禍の長期化などで再び経営が悪化する企業が散見されます。

#### ——事業者からの相談件数の推移をお聞かせください

相談件数は増加しています。コロナ禍前は年間50件強でしたが、2020年度は166件、2021年度は149件となり、今年度（2022年度）は9カ月（4月～12月）で144件と増加傾向にあります。

事業者からの直接相談が増加している背景

には、事業者の経営状況が厳しくなっていることが影響していると思います。京都は地域金融機関の地盤が強固であるため、行政などと連携して地域企業を支える仕組みが整備されてきました。このため、金融機関からの相談が中心だったのですが、今年度に入ってからは、事業者の経営状況が厳しくなり、直接の相談が増加しています。特に2022年9月以降は事業者からの直接相談案件が半数以上と急増しています。

事業者直接のお問合せは、ホームページ経由から直接ご連絡のほか、専門家（公認会計士、税理士、弁護士など）や金融機関からのご紹介もあります。ここ数年は、TKCグループや京都税理士協同組合などでセミナーを開催するなど、活性化協議会の周知活動を強化しており、認知度が高まっているのかもしれない。

——「京都府中小企業活性化協議会」に名称を変更され、機能が拡充したことも相談件数を押し上げている要因でしょうか？

2022年3月に「中小企業活性化パッケージ」が発表され、中小企業の状況に応じて「収益力改善」「事業再生」「再チャレンジ」の3つのステージでの支援が可能となりました。

「再生支援協議会」の時代は、経営状況が厳しくなった企業を支援するというイメージが強かったと思います。従前はリスクが必要な経営状況にある「事業再生」ステージから活性化協議会が支援を行っていましたが、現在は収益力の低下や今後のコロナ融資返済開始への不安など「収益力改善」ステージのご相談が1～2割に増えています。

ただ、それ以外（9割前後）は資金繰りが悪化している事業者です。2020年以降は、コロナ融資で多くの事業者が何とか資金繰りを維持してきましたが、コロナ禍の長期化に加えて原材料高などが追い打ちとなり、資金繰りの悪化が顕在化しています。

また、経営者の高齢化も関係しています。中小企業経営者は元々高齢化が進んでいましたが、コロナ禍で2年以上経済活動が停滞し、事業承継がさらに遅れてしまいました。コロナが終われば回復するだろうとみていた事業者も、経済停滞の長期化で手元資金が枯渇しています。社会保険料を延滞している事業者は、支払猶予期限が迫り焦りを見せ始めています。経営環境の先行き見通しが立ちづらいことに気づき、最終手段としてご相談にいらっしゃる方もいます。

経営が傷み、ゼロゼロ融資の負債を抱えたま

まの企業に追加融資が出にくいケースも多く、借入返済を継続している企業では、据置き期間のあるゼロゼロ融資以外の借入金残高が減少する一方、手元資金が枯渇する事象も散見されます。仮にM&Aなどで事業を売却する場合でも、少なくとも半年分の運転資金がなければ土俵に上がれません。とにかく手元資金がなくなってしまうのは打つ手がなくなってしまいますから、先行き半年以上の運転資金が確保できていない事業者は、資金ショートする前に身近な専門家や金融機関、活性化協議会などにご相談ください。

——収益力が上がらない中でゼロゼロ融資の返済が開始されます。借換保証制度がありますが、すべての改善計画を作成するとすると、金融機関の負担は相当大きくなるのではないのでしょうか？

コロナ禍で金融機関担当者の方はリモートワークを強いられるなど、業務に支障が出ているとも聞きます。一例ですが、金融機関担当者1人あたりの担当先数は50～60社と言われ、融資先が中小零細企業を中心とする信金や信組になるほど多くなっています。融資先との接点希薄になっているほか、金融機関担当者の事務負担が大きくなっているため、金融機関の計画策定にかかる負担がさらに増す可能性があります。

借換保証制度は審査が通らなければ借換できませんから、今後数年間は、活性化協議会への相談件数も増加するとみています。

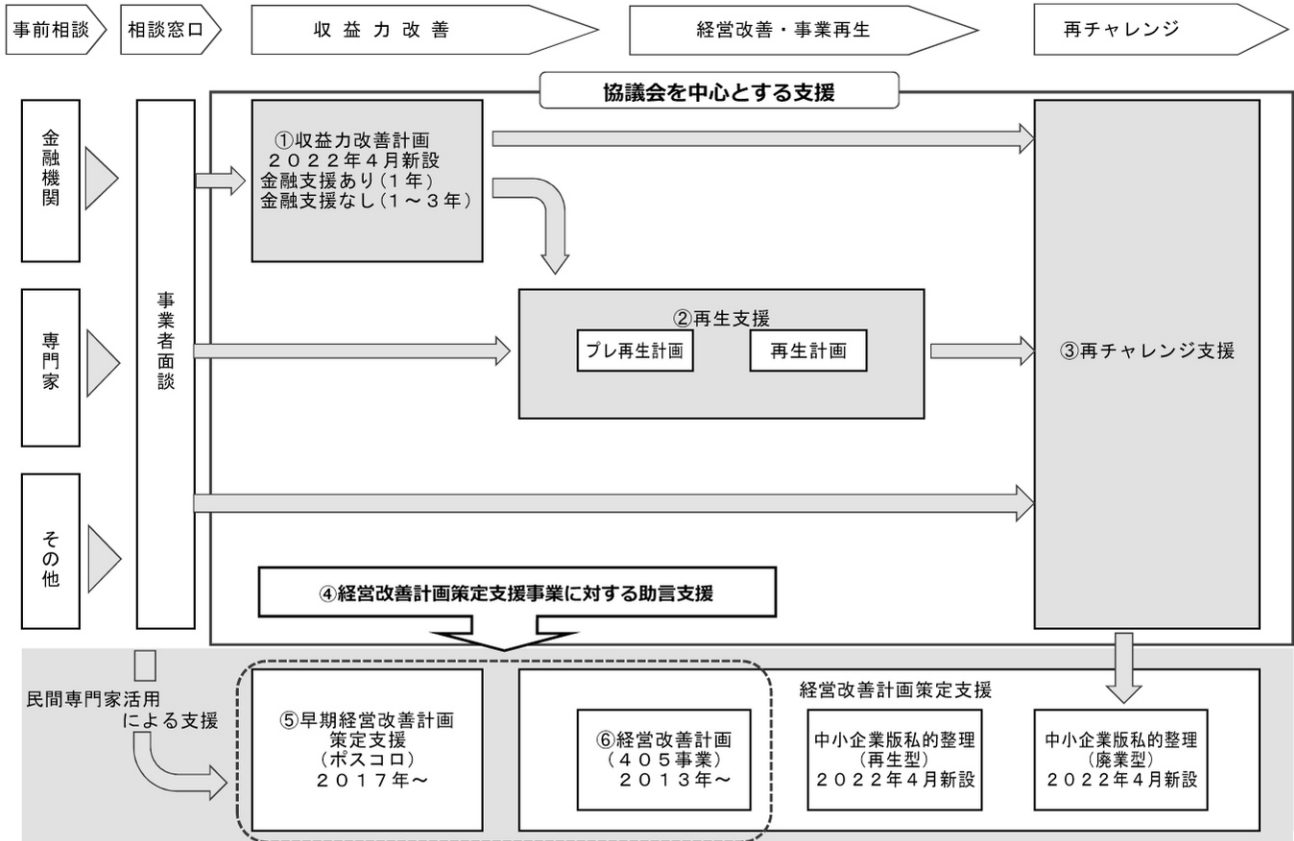
——「中小企業活性化パッケージ」が出され、活性化協議会の取扱範囲が広がりました。具体的な変更点をお聞かせください。

「再生支援」の根幹は変わっていません。過去2年間は、「新型コロナ特例リスクスケジュール支援」（通称：特例リスク）という形で緊急的な資金繰り維持を目的としていましたが、コロナから3年が経過しましたので、現在は根源的な「収益力改善支援」へシフトしています。先行き見通しが厳しい事業者は、自社の経営をどうするのか、本気で考える時期に来ています。

活性化協議会では、20～30名の外部専門家（公認会計士や弁護士など）を紹介できます。必要があれば外部専門家を派遣して、企業課題や外部環境変化への対応方法を検証するサポートもさせていただきます。活性化協議会が必要と判断した外部専門家費用については補助金でサポートすることができます。

## 京都府中小企業活性化協議会の事業イメージ（2022年4月～）

| 事業    | ①収益力改善支援  | ②再生支援  | ③再チャレンジ   |
|-------|---|--|---|
| 主な対象先 | 収益力の低下、過剰債務等による財務内容の悪化、資金繰りの悪化等により、経営に支障が生じた（または生じる恐れがある）中小企業 | 収益力の低下、過剰債務等による財務内容の悪化、資金繰りの悪化等により、経営困難な状況に陥っており、自助努力のみによる事業再生が困難な中小企業 | ・収益力の改善や事業再生等が極めて困難な中小企業<br>・保証債務に悩んでいる、または整理の必要がある経営者・保証人等 |



出典：京都府中小企業活性化協議会

新設された取り組みとしては、「収益力改善」があり、支援内容は「金融支援あり」と「金融支援なし」の2つに分かれます。「金融支援あり」はリスケジュール・元本返済猶予の要請などで、案件の95%を占めます。「金融支援なし」は「収益力改善計画（収支・資金繰り計画・アクションプラン）」の策定で、事業者自らアクションプランを作り金融機関へ提示することで、現状と今後の取り組みについて金融機関と情報共有することができます。

「金融支援あり」は経営状況が非常に厳しい事業者が対象ですが、「金融支援なし」は比較的症状が軽度な事業者となります。重度に陥る前段階で支援がなされることで、事業の立て直しを図ることができるため、画期的なものです。

また、従前からの「再生支援」についても一部変更されています。従前は、「3年以内の経常黒字化」「5年以内の実質的な債務超過解消」などの基準を満たすことが本格的な計画には必要とされていました。しかし、この基準は小

規模事業者にとっては高いハードルであったため、小規模事業者特定の条件（計画2年目以降3年連続で営業キャッシュフローがプラスなど）が新設されました。これにより幅広い事業者へ支援が広がることが期待できます。

——「再チャレンジ支援」については、いかがでしょうか？

「収益力改善」「再生支援」でも業績回復が難しい事業者については、「再チャレンジ支援」を行います。法人、個人事業主の両方を対象にするもので、廃業や法的整理に移行する場合であっても、いかにソフトランディングできるか、最善の方法を考えるステージになります。

例えば、経営者保証の解除を実現することで経営者個人の破産を避ける方法を検討します。仮に会社が破産せざるを得ない場合でも、事業譲渡できないか、従業員の雇用を守れないか、いかにソフトランディングできるかといったところを事業者・支援専門家（弁護士）と話し

合います。

具体的には、①相談企業の円滑な廃業に向けた助言や弁護士の紹介、②相談企業の廃業型私的整理手続きを進める場合には、相談企業・支援専門家（弁護士等）・主要金融機関への助言、③経営者の保証債務整理に向けた助言・経営者保証ガイドラインに基づく「保証債務弁済計画」の策定支援などです。

②相談企業の廃業型私的整理手続きにおいては、弁護士等の認定経営革新等支援機関による債務の「弁済計画」策定について助言や補助金の支給を行います。かつて旧：経営改善支援センターでも補助金の支給を行っていましたが、2022年4月の改組により、活性化協議会が具体的なアドバイスと合わせて補助金の支給までを一体でサポートすることが可能となりました。廃業においても支援が拡充されたことが新しいパッケージの特徴になります。

なお、中小企業の事業再生等のための私的整理手続（再生型・廃業型）が2022年4月より開始されておりますが、これはコロナ禍の長期化で債権カットや廃業などの相談件数の増加に伴い、活性化協議会だけでは対応し切れなくなる可能性があるため、民間の弁護士等が対応できるように制度として整備されたものです。

#### ——「収益力改善支援」の周知活動は行っていますか？

制度と枠組みはでき上がりましたが、金融機関や事業者の認知度はまだ低いと言わざるを得ません。まずはご相談いただき、制度を活用して欲しいと考えています。また、タイミングも重要です。事業再生は、少なくとも半年～1年程度は時間がかかりますから、手元資金があるうちにできるだけ早くご相談ください。

金融機関向けには、2023年2月に京都銀行協会で100名程度を対象にセミナーを実施しました。「収益力改善支援」「再生支援」「再チャレンジ支援」、それぞれのライフステージで幅広い支援ができるようになったことを伝えています。

ただ、京都府では活性化協議会がもつ金融機関の主な窓口は本部のみであることも課題です。「収益力改善支援」は営業店担当者からの相談が中心となることが想定されます。京都府では本部を中心とした「再生支援協議会」時代の取り組みイメージが強いこともあり、営業店からの「収益力改善支援」の相談件数はそれほど多くありません。この支援制度が創設されて

1年しか経過していませんので、今後の更なる啓蒙活動が必要だと考えています。

#### ——地域企業と金融機関へのメッセージをお願いします

しばらくは厳しい経済状況が続きますが、経営者だけで抱え込まず、外部の専門家（税理士、公認会計士、弁護士、中小企業診断士など）への相談はもちろん、活性化協議会への相談を検討してみてください。活性化協議会では、経営者が悩んでいらっしゃる資金繰りや経営課題などのご相談内容に応じ、専門家の紹介も可能です。いずれにせよ、経営改善のきっかけづくりが重要です。

金融機関の皆様は中小企業のよき相談相手となり、「収益力改善」「再生支援」などの活用を検討してください。事業者と相互にメリットがある手続きとしてご理解いただき、地域経済の維持・発展につながる中小企業をどのように残していくかを考えていく機会にしていきたいです。長期的な視点では、地域企業の事業が継続することは、地域雇用の維持にもつながり、金融機関にとっては良質な融資残高の維持にもつながるものです。

もし、あらゆる手段を検討した上で事業継続が難しいとなれば、事業をやめる手段を一緒に考えます。早めに対応すればスポンサーを探して、事業譲渡などのソフトランディングが可能です。逆に決断を先延ばしにしていると、破産などの法的整理となってしまう、損失が大きくなりますので、早めのご相談をご検討ください。

京都府中小企業活性化協議会  
京都市下京区四条通室町東入函谷鉾町78  
京都経済センター 6F  
TEL：075-353-7330  
E-mail：saisei@kyo.or.jp

#### 中西 宏介 氏プロフィール

1997年同志社大学経済学部卒業後、大手アパレル企業で経営企画などの業務に従事。2004年大手監査法人でコンサルティングやセミナー講師に従事。2009年京都府中小企業再生支援協議会（現：京都府中小企業活性化協議会）の統括責任者補佐に就任、2015年より現職。