

●中小企業活性化協議会による再生計画の基準

1	実質的に債務超過である場合は、再生計画成立後最初に到来する事業年度開始の日から5年以内をめどに実質的な債務超過を解消する
2	経常利益が赤字である場合は、再生計画成立後最初に到来する事業年度開始の日からおおむね3年以内を目処に黒字に転換する
3	再生計画の終了年度(原則として実質的な債務超過を解消する年度)における有利子負債の対キャッシュフロー比率がおおむね10倍以下となる

(出所) 筆者作成

企業規模別にみると、売上高5億円以下の企業の割合が過半数を占めているほか、従業員数が100名以下の企業を中心となっていた。協議会への来訪経路をみると、20

これらのことから、金融機関が取引先と一緒に協議会を訪問することが、抜本的な経営改善のためのポイントといえる。
筆者が所属しているよろず支援拠点にも抜本的な経営改善が必要な相談者が訪れることがあるが、その際はメイン

外部の専門家チームに加える場合も

24年度は金融機関の割合が7割となっているほか、前年度と比べて都市銀行の割合が上昇していた。
支援が完了した企業の雇用面についてみると、8割弱の企業においてすべての雇用が維持されている。金融支援の手法は「金融機関による条件変更」が中心となっているが、2024年度は「債務免除の実施」の割合が上昇していた。

バンクの担当者と一緒に協議会に行って相談をするように指導している。
協議会では、統括責任者であるプロジェクトマネージャー(PM)とPMを補佐する複数のサブマネージャー(SM)を配置している。PMとSMには地方銀行等の出身者が多く、金融機関の担当者からすると話が通じやすいのも協議会の特徴である。
案件によっては、弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士といった外部の専門家等を支援チームに加え、対策に取り組む体制を整えている。
協議会の支援内容は、段階によって異なる。第一次段階である窓口相談では、面談や提出資料の分析を通じて経営上の問題点や具体的な課題を抽出し、それを踏まえてPM・SMが課題解決に向けたアドバイスをを行う。そのた

POINT

- 協議会の統括責任者には地方銀行の出身者が多く、金融機関の目線で話しやすい
- 第一段階の窓口相談に際しては、融資に用いる各種書類を持参する

3

抜本的な経営改善をしたい取引先



抜

本的な経営改善をした取引先には、中小企業活性化協議会を活用したい。なぜなら、抜本的な経営改善には金融支援が必要になるからである。
中小企業活性化協議会(以下、協議会)は2022年4月1日、中小企業再生支援協議会の支援業務部門と経営改善支援センターが統合し、新たな支援業務を担う組織として発足した。収益力改善、事業再生、再チャレンジまで幅広い経営課題に対応できる、国が設置した公正中立な機関である。
協議会の抜本的な経営改善には、将来の本格的な再生計画策定を前提とした経営改善を支援する「ブレ再生支援」と、外部の専門家とともにリスケジュール、DDS、債権放棄などの金融支援を含む再生計画の策定を支援する「再生支援」がある。

協議会では、収益性はあるものの財務上の問題がある中小企業を対象に、事業面・財務面での改善を図る再生支援(再生計画策定にかかる費用の一部を協議会が負担)を実施している。
そして、協議会が債務者と金融機関等の債権者の間に立つて、再生計画案の合意形成に向けたサポートを実施する。再生計画成立後は、定期的なモニタリングが継続的に行われる。
協議会による再生計画の作成においては、図表の基準を満たした支援を行うことで、抜本的な経営改善を図ることができる。
抜本的な経営改善を行うための私的整理においては、金融機関等の債権者以外に企業の窮状を知られることのない手法を取り入れているため、風評による信用低下などを回避しながら経営再建を進める

ことが可能となる。
過大投資等により過剰債務を抱え一時的に経営が悪化しているも、主力事業では黒字が見込まれ財務や事業の見直しなどによって再生可能であると考えられる中小企業に対して、協議会は窓口相談、再生計画策定支援、金融調整等の支援を行っている。
来訪経路の割合は7割が金融機関
中小企業庁金融課の「中小企業活性化協議会の活動状況について」2024年度活動状況分析によると、2024年度に再生支援を完了した企業を業種別にみると、製造業および卸売・小売業が中心となっている。また、前年度に比べて飲食業・宿泊業、卸売・小売業の割合が低下した一方、運輸業、建設業の割合が上昇していた。