

第 1 回 中小企業における事業再生支援のあり方検討会 議事概要

▼日時：令和 7 年 12 月 18 日（木）16:00-18:00

▼場所：オンライン

▼出席委員：家森信善委員（委員長）、大磯毅委員、加藤寛史委員、小林信明委員、
小林廣樹委員、水野由香里委員、吉崎健一郎委員

▼ゲストスピーカー：中小企業活性化協議会全国本部 松田正義統括、山梨県中小企業活性化協議会 清水賢一統括

▼議題

- 議事
 - (1) 中小企業の事業再生における現状把握と課題
 - (2) 有識者からみた中小企業における事業再生の課題と取組
- 意見交換

▼議事概要

- 事務局から議事(1)について、事務局資料を用いて説明。
- 委員・ゲストスピーカーより、議事(2)について説明。その後、意見交換。主な発言は以下のとおり

＜事業者側の課題＞

- 中小企業が機能不全に陥る背景には、意思決定力や戦略の欠如、認知の歪み等、経営者におけるトップマネジメントの課題が要因として大きい。その上で、中小企業の事業再生においては、経営者・事業・組織・人材・デジタル化・設備等の各課題に対応する必要がある。
- 抜本再生の必要性が高まる一方で、事業者が、金融機関の条件変更慣れてしまっている、あるいは再生フェーズにもかかわらず新たな資金調達ができている状況で、事業者に危機感がない。

- 窮境時には金融機関への率直な相談が難しく、経営者個人による借り入れなど、無理な資金調達を繰り返す事例が存在。また、経営者保証ガイドラインの認知不足から早期決断に繋がっていない。
- 再生の鍵は早期対応。デジタル活用が早期対応を促進する。平時における事業者の体質強化や日常的な会計情報の活用を含めた仕組みづくりを合わせて進めることが重要。

＜中小企業活性化協議会側の課題＞

- 地域間での支援力のバラつき解消が課題。
- 中小企業活性化協議会（以下、協議会）は中小企業の駆け込み寺としての機能、再生支援におけるハブ機能を果たしている。他方で相談件数に比して人員が不足していることは課題。
- 事業者側の協議会の認知度の低さに加え、各協議会の支援力のバラつきも課題。また、収益力改善・プレ再生支援後に協議会関与から金融機関対応へ戻る案件や、再チャレンジ支援を経ずに法的破綻に至る案件が一定数存在し、モニタリング不足が顕在化していることが課題。以上を踏まえ、協議会における人材育成の拡充、計画策定後のモニタリング強化、全国本部の助言強化、地域における再生支援人材育成のための取組強化等が求められる。
- 収益力改善支援は平時の予防的対応に相当するものであるにも関わらず、実際は資金繰り支援を求める計画が多く、使われ方として違和感がある一方で、事業者のニーズが高いこと等もあり、制度の見直し等も含めた検討が必要ではないか。
- 協議会は経営改善・事業再生や法的整理等あらゆる可能性を公正中立な立場で検討し、最適な支援に導く観点で現状の取組には課題がある。また、早期再生・早期の円滑な廃業支援を前向きな選択と捉え、停滞を避けるという地域全体での共通の価値観を醸成することも必要。

＜金融機関側の課題＞

- 金融機関のデットガバナンス弱体化により、事業者の経営に対する危機感が醸成されにくい状況のため、各金融機関で予兆管理体制を適切に構築した上で、他機関との連携を強化し事業者に向き合うことが求められる。
- 再生支援人材には高度な対話・交渉スキルが求められる一方、高いスキルを有する金融機関職員は収益性の点から他業務に配置され、再生業務に投入されにくい傾向にある。
- 現在は実務経験を積む機会が限られており、育成の難易度を上げている。
- 中小企業再生には、主要金融機関による事業者への積極的な関与が不可欠。金融機関の中でも活発に取り組んでいる事業承継支援のタイミングと合わせて、事業者の財務面等もしっかり確認することが期待される。また、メインバンク以外の政府系金融機関からの働きかけが、事業者にとって心理的ハードルは低いと考えられるため、その点にも期待。
- 事業者の意識改革と早期抜本再生の促進には、金融機関のデットガバナンス回復と、協議会や土業等の第三者支援機関との連携した働きかけが重要。
- 金融機関は、返済が続いていれば問題として強く認識せず、再生局面であっても自力再建に固執し、結果として事業性を毀損させてしまう傾向にある。他方で、協議会での債権放棄を伴う抜本再生に同意する金融機関も増える等、少しずつ事業再生や私的整理への理解が広がりつつある。

＜土業等の課題＞

- 近年の土業が関わる事業再生は、リスケ主体から、抜本再生・スポンサー型再生支援の割合が増え、案件の難易度が上昇傾向にある。一方で、収益性の低さや対応の難しさから再生業務への参入障壁が高く、再生支援の担い手が固定化しており、特に地方での専門家不足や若手人材の確保・育成が課題。中型以上の再生 M&A 案件では、再生 M&A に精通した FA の関与が必須にも関わらず FA 人材が不足している。
- 再生 M&A に関する相談件数は急増しているものの再生 M&A の特殊性(成立確度、手数料の低さ、金融調整)から、扱える事業者が極めて限定的で業界としてニーズに応えられていない。また、事業者や金融機関の意思決定が遅れてしまう傾向があること、再生 M&A を支える（プレ）DIP ファイナンスが行える銀行が限定的であること、再生 FA 人材が極端に不足していること、事業承継・引継ぎ支援センターとの連携も課題。