

事務局説明資料

**第2回中小企業における事業再生支援のあり方検討会
～中小企業活性化協議会が抱える課題への対応など～**

2026年1月13日

中小企業庁 事業環境部 金融課

第1回検討会議論振り返り

ご議論頂いた内容

事業者側の課題

- ・ 経営者の危機感欠如
- ・ 自主再生への固執
- ・ 支援機関に関する認知不足 等

協議会側の課題

- ・ 都道府県ごとの支援のばらつき
- ・ **適切な支援メニューへの導き不足**
- ・ 案件数に対する人員不足
- ・ モニタリング不足 等

金融機関側の課題

- ・ デットガバナンスの弱体化
- ・ 抜本に対する意思決定の遅れ
- ・ **再生人材の不足** 等

土業等の課題

- ・ 新規参入が進まず担い手固定化
- ・ 専門家の東京・大阪への集中
- ・ **再生FA人材不足**
- ・ 売り手側事業の魅力欠如 等

主なご発言

事業者

- ・ 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に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。

協議会

- ・ 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ばらつきも課題**。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必要。

金融機関

- ・ 金融円滑化法を経て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、協議会や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。また、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、一義的には**メインバンク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が低い場合もある**と考えられるため、その点にも期待。
- ・ 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、少しずつ抜本再生への理解が広がりつつある。

土業

- ・ 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、**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。
- ・ **再生M&Aに関する相談件数は急増しているものの、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も課題**。

第2回 深掘り論点

協議会支援

- ・ 最適な支援に導く点で、能力（金融調整力・事業者説得力）以外に支援メニューの適切な活用方法の検討等が必要ではないか。

再生支援人材育成

- ・ 人材不足解消に向け、どのような対応・取り組みが考えられるか。

他機関連携

- ・ スポンサー型案件の増加など、自主再生以上に多くのプレイヤーが関係してくることが考えられ、どのような取組・連携が考えられるか。

本検討会における議論の全体構造

- 第1回、第2回では、事業者、中小企業活性化協議会（以下、「協議会」）、金融機関及び士業等における実態と課題について、有識者の皆様のご意見をいただく。
- 第3回では、課題と解決の方向性を取りまとめた報告書の骨子を議論し、第4回で報告書として取りまとめ予定。

実態と課題	事業者	債務超過かつ有利子負債EBITDA倍率10倍超またはマイナスの中小企業：40万者前後			
		課題の把握	解決策の把握	解決策の実行	
		財務データを把握できていない	公的/外部支援への認知やリーチが限定的	問題/課題の先送り	経営やスキル不足を解消できない
	協議会	紹介/問合せ	第2回：協議会支援(愛知中小企業活性化協議会 加藤様) 相談 支援業務(自力/他力)		組織/体制構築
		相談のタイミングの遅れ	最適な支援につなげられない	出口を見据えない リスクが常態化	譲渡/継承時における、 情報・連携不足
金融機関		融資モニタリング	財務/経営支援(含むリスク)	協議会等外部への連携	
		支援のバラつき (地域差・事業者差)	長期リスク常態化 引当柔軟性不足	相談のタイミングの遅れ	ファンド・サービサー 活用・連携不足
士業等		通常支援/モニタリング	財務/経営支援	協議会等外部への連携	
		支援のバラつき (地域差・事業者差)	対応コストに見合う 収入が見込みにくく 参入するメリットがない	問題の先送り/相談 タイミングの遅れ	再生M&Aに 対する理解
R7年モニタリング研究会※1において議論		第2回：他機関連携(株)三菱UFJ銀行 新井様、ロングブラックパートナーズ(株)/サザンカパートナーズ(株) 牛越様、あおぞら債権回収(株) 高橋様)			第2回：再生支援人材の育成 (千葉県中小企業診断士協会 石井様、 日下企業経営相談所 日下様)

第3回・第4回

解決の方向性案	再生支援の規律強化 (相談持ち込み早期着手、再生計画策定時の出口の明確化、支援伴走強化、等)	協議会支援力強化 (全国本部の助言・指導強化、国との連携強化、支援の早期着手 等)	地域における再生支援機能強化 ・再生M&Aの加速 (引継ぎセンターとの連携強化 等) ・再生支援専門家の人材創出・育成
---------	---	--	--

※1 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。

1. 協議会支援の課題と対応

1. 協議会支援の課題と対応

- 最適な支援に導く点で、能力（金融調整力・事業者説得力）以外に**支援メニューの適切な活用方法の検討等**が必要ではないか。
- 支援メニューが多様化し継ぎ目ない支援が可能となる一方、想定した効果につながらない運用も散見。

支援メニュー		課題※1
収益力改善 （金融支援あり/なし）		<ul style="list-style-type: none">• 収益力の改善に至らず、他メニューに対し成果が劣る。• 「金融支援あり」の収益力改善はコロナ時の特例リスクの受け皿となっていたが、本来は収益力改善フェーズ。
事業再生	プレ再生支援	<ul style="list-style-type: none">• プレ再生支援から、収益力改善(金融支援あり)や405事業への支援メニュー間での移行が発生し、成果が出ていない。
	再生支援	<ul style="list-style-type: none">• 制度上、実質債務超過解消の目標年数は5年だが、運用が10年以内となり、更に10年を超える計画といった例外対応が常態化している協議会もある。
	リスク （含実※3） /DDS	<ul style="list-style-type: none">• 債権放棄が、中長期的な債権回収に繋がり、企業再生の促進につながる ことへの理解醸成が一部できていない。• 一部金融機関の中に債権放棄自体を受け入れない風潮/経営層がおり、 抜本再生の取り組みは限定的。
	DES/ 債権放棄	<ul style="list-style-type: none">• 債権放棄が、中長期的な債権回収に繋がり、企業再生の促進につながる ことへの理解醸成が一部できていない。• 一部金融機関の中に債権放棄自体を受け入れない風潮/経営層がおり、 抜本再生の取り組みは限定的。
再チャレンジ	他力(SP)	<ul style="list-style-type: none">• 他力再生の効果はあるが、買い手・金融機関・FA等への理解・情報連携・支援が進んでいない。• 再生M&Aが浸透していない地域があり、地銀や再生FAの巻き込み度合いのばらつきがある。
	再チャレンジ	<ul style="list-style-type: none">• 直近で1,340件／年まで件数が増加。
	収益力改善（Vアップ）	<ul style="list-style-type: none">• 活用件数約6,000件/年(2017年)から500件(2024年)まで減少しており、特に税理士の減少が顕著。
	経営改善・事業再生（405）	<ul style="list-style-type: none">• 支援が難しい財務状況の企業が6割超であり、本来は協議会へ持ち込むべき案件を405事業で対応している可能性。

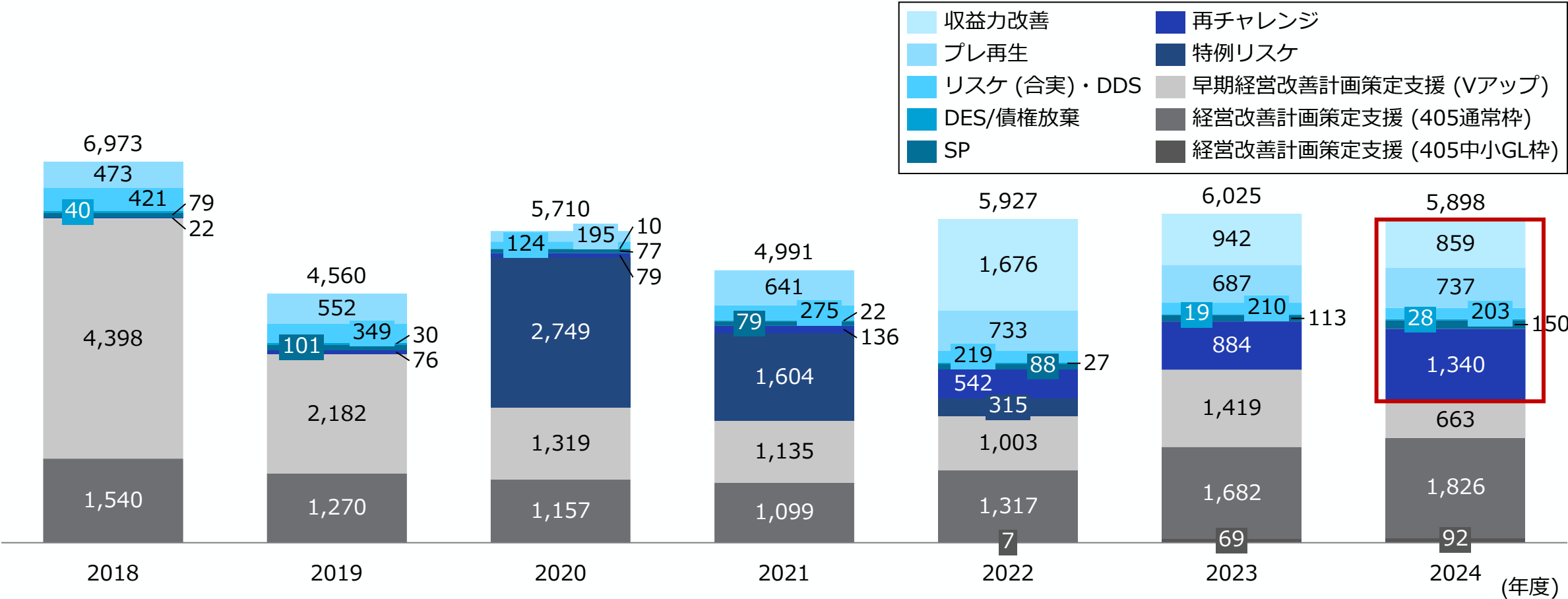
論点

- 収益力改善メニューは、特例リスク※2の役目を終え、本来の収益力改善フェーズに戻るべきではないか。
- 先を見据えた計画が重要と考えられるが、リスク（プレ再生、405）の場合は、適切な支援メニューの選択ができているか検討するとともに、**現状の支援メニュー自体の規律強化（出口の明確化、数値基準等）についても検討すべきではないか。**
- 協議会には、金融調整力・事業者説得力が求められており、**プレ再生支援・再生支援においてその能力を発揮すべきではないか。**
- 協議会のリソースに限界があるところ、**収益力改善フェーズにおいては、Vアップ事業等活用しながら、民間（認定経営革新等支援機関）とともに支援を拡大していくべきではないか。**また、**策定した計画の実効性を確保するための取組も検討するべきではないか。**

※1 第1回検討会で抽出した課題及び協議会へのヒアリングの結果等をまとめたもの。
※2 新型コロナウイルス感染症対策特例リスクスケジュール：新型コロナの影響で売上減少した事業者様に対し、金融機関からの借入金の返済負担を軽減するために、協議会が主要債権者の支援姿勢を確認の上で、一括して元金の返済猶予を要請。特例リスク計画が成立すれば、1年間元金の支払いをストップさせることが可能。
※3 合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画。

支援メニューごとの件数推移

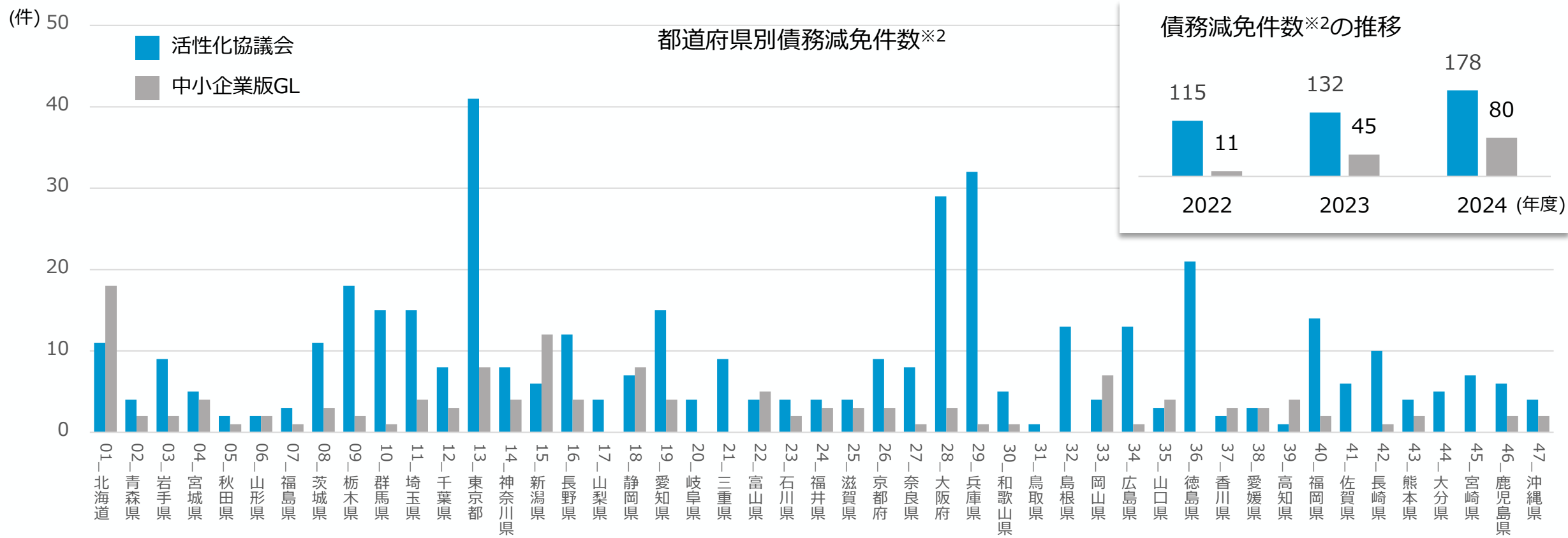
- 過去7年間の件数※1は毎年概ね4,500~7,000件付近で推移しており、累計支件数は40,084件。
- 2019年度までは405事業・Vアップ事業が半数以上を占めていたが、2020年度以降の特例リスクや収益力改善支援の開始を契機に協議会件数が急増。**2024年度は約6割が協議会支援メニューで構成。**



※1 協議会支援メニューについては各年度の完了件数、405事業・Vアップ事業については支払い申請件数を集計。
(出所)「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～ (<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/kyougikai/download/202404-01.pdf>)」、協議会支援データを基に作成

協議会スキーム及び中小企業版GL※¹による債務減免件数

- 2022年3月に中小企業版GLが取りまとめられて以降、私的整理手続による債務減免案件は増加しており、そのうちの中小企業版GL対応案件が占める割合は増加傾向にある。
- 都道府県別**では、債務減免の実績に乏しい県、協議会案件による債務減免の割合が高い地域、中小企業版GLによる債務減免の割合が高い地域等があり、**抜本再生における取組や手続選択に違い**がみられる。

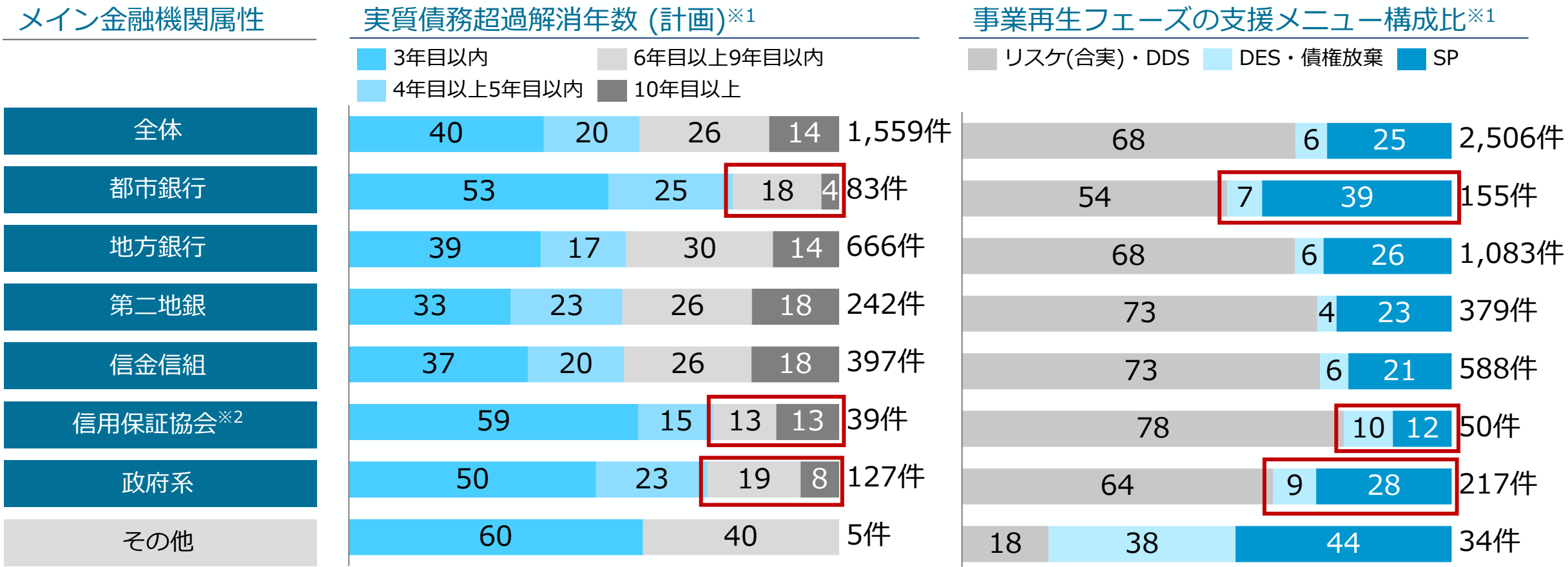


※¹ 中小企業の事業再生等に関するガイドライン

※² 債務減免件数とは、2022年度から2024年度の期間中に、協議会スキーム及び中小企業版GL(再生型)により債権放棄またはDESによる金融支援を実施した件数。

リスク等における実質債務超過解消年数の計画分析：メイン金融機関別

- 協議会支援による計画をメイン金融機関別に比較すると、都市銀行・保証協会・政府系は、6年目以上の計画が**30%未満**。一方で地銀・信金信組は、6年目以上の計画が約半数。
- 支援メニュー構成比を都市銀行等と比較すると、リスクではなく、地銀・信金信組・保証協会がメインのリスク(合実)・DDS案件の一部は本来DES・債権放棄・スポンサー案件（SP）に行くべきだった可能性。



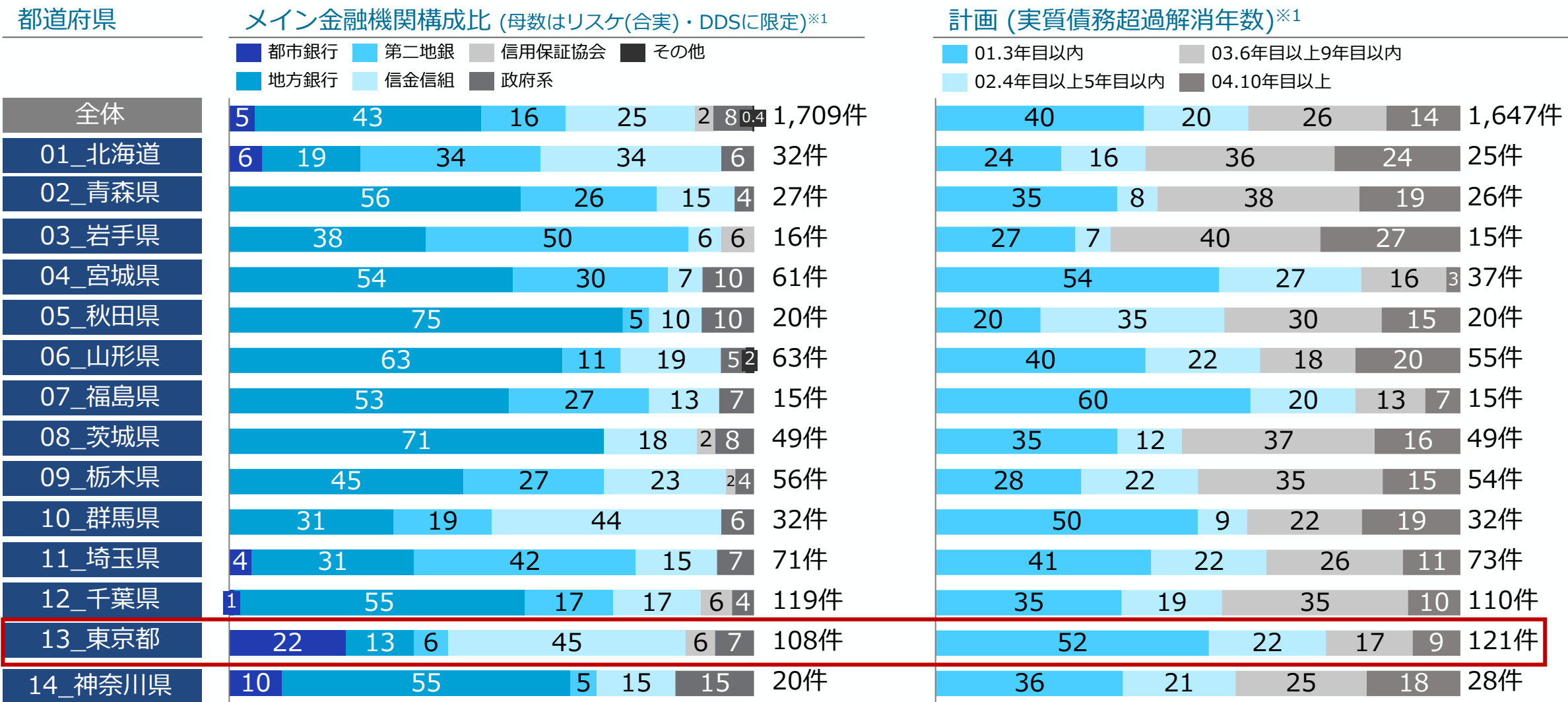
※1 各項目のN数は、支援メニューが明らかな全体13,238件のうち、実質債務超過の解消年数が明らかなもの。メイン金融機関は、活性化協議会支援データより参照。

※2 代位弁済後に信用保証協会が協議会に持込み2次対応に移行した案件。（出典）活性化協議会支援データ（2018-2024）

1. 協議会支援の課題と対応

協議会ごとのリスク (合実)・DDSの計画分析 (実質債務超過解消年数<計画>)(1/4)

- 計画における債務超過解消年数に相当のばらつきが観られる中で、特に都市銀行が一定の割合を占める東京・大阪については、計画が5年目以内の案件割合が高い傾向。
- 一方で他道府県では大きな相関は確認できず、各地域金融機関の再生可否判断の時間軸が影響している可能性。

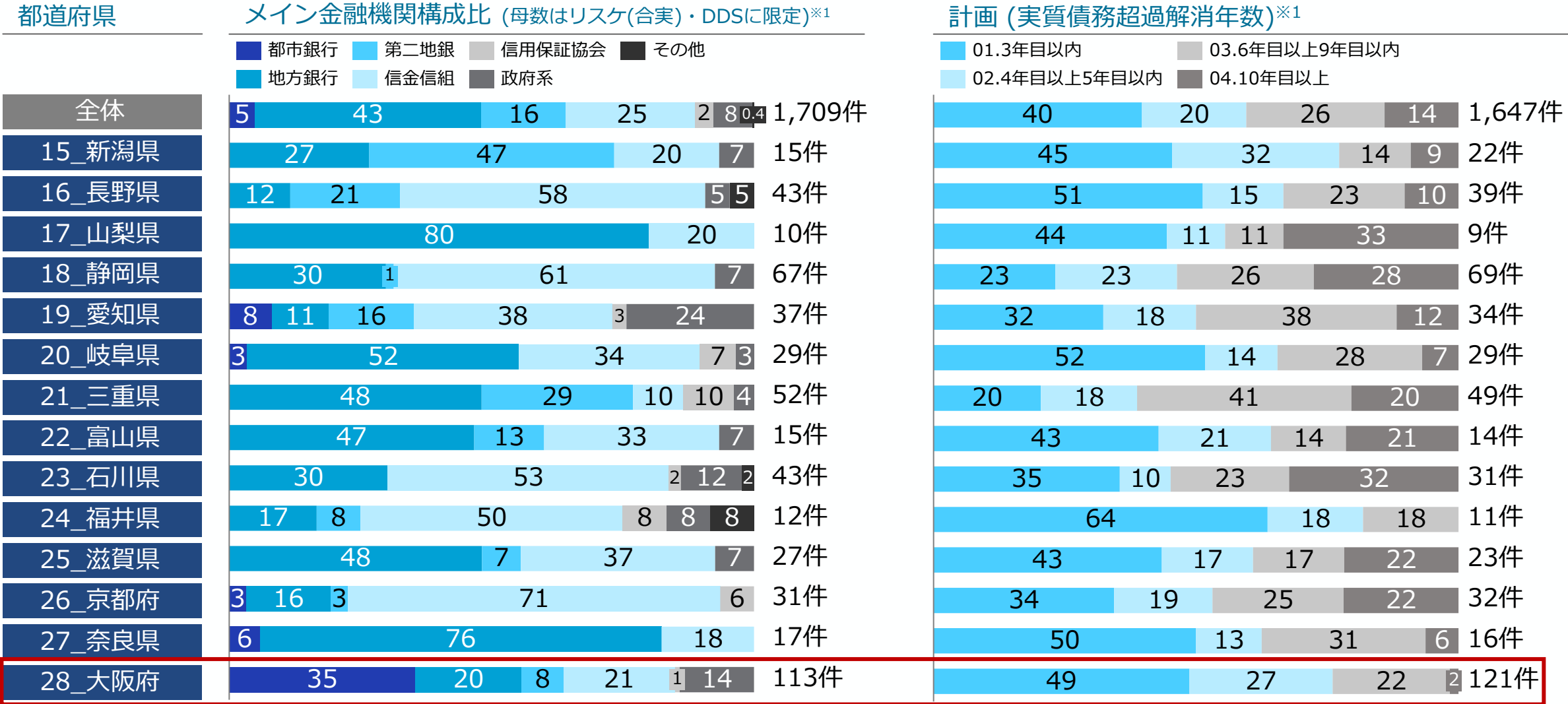


※1 各項目のN数は、支援メニューが明らかな全体13,238件のうち、都道府県・実質債務超過の解消年数が明らかなもの。メイン金融機関は、活性化協議会支援データ「主要金融機関名1」を参照。(出典) 活性化協議会支援データ(2018-2024)

1. 協議会支援の課題と対応

協議会ごとのリスク (合実)・DDSの計画分析 (実質債務超過解消年数 <計画>)(2/4)

- 計画における債務超過解消年数に相当のばらつきが観られる中で、特に都市銀行が一定の割合を占める東京・大阪については、計画が5年目以内の案件割合が高い傾向。
- 一方で他道府県では大きな相関は確認できず、各地域金融機関の再生可否判断の時間軸が影響している可能性。

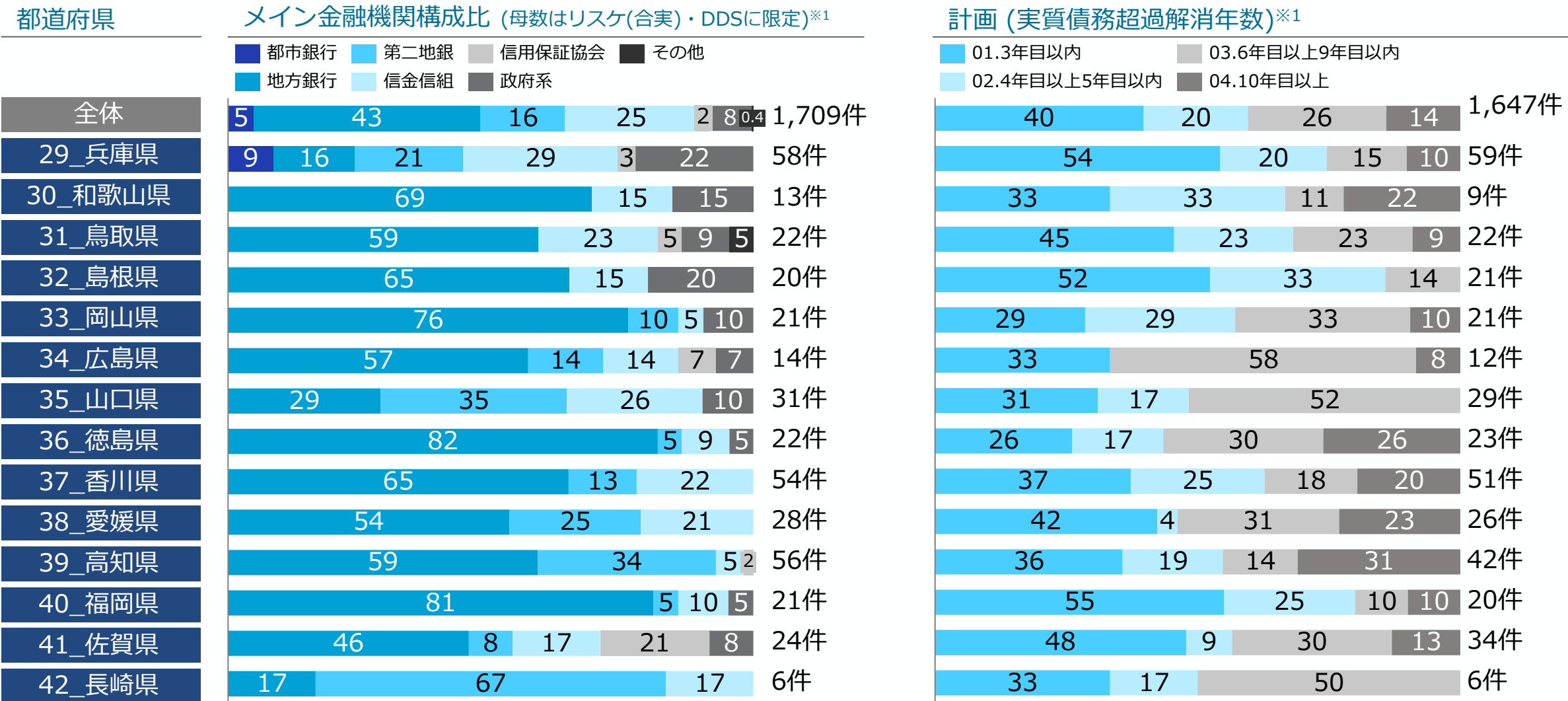


※1 各項目のN数は、支援メニューが明らかな全体13,238件のうち、都道府県・実質債務超過の解消年数が明らかなもの。メイン金融機関は、活性化協議会支援データ「主要金融機関名1」を参照。(出典) 活性化協議会支援データ (2018-2024)

1. 協議会支援の課題と対応

協議会ごとのリスク (合実)・DDSの計画分析 (実質債務超過解消年数 <計画>)(3/4)

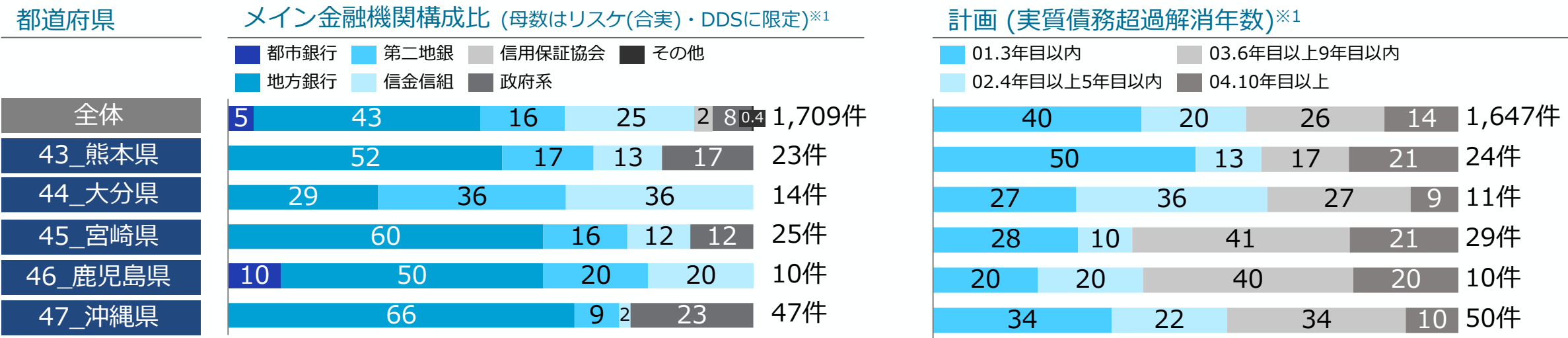
- 計画における債務超過解消年数に相当のばらつきが観られる中で、特に都市銀行が一定の割合を占める東京・大阪については、計画が5年目以内の案件割合が高い傾向。
- 一方で他道府県では大きな相関は確認できず、各地域金融機関の再生可否判断の時間軸が影響している可能性。



※1 各項目のN数は、支援メニューが明らかな全体13,238件のうち、都道府県・実質債務超過の解消年数が明らかなもの。メイン金融機関は、活性化協議会支援データ「主要金融機関名1」を参照。（出典）活性化協議会支援データ（2018-2024）

協議会ごとのリスク (合実)・DDSの計画分析 (実質債務超過解消年数 <計画>)(4/4)

- 計画における債務超過解消年数に相当のばらつきが観られる中で、特に都市銀行が一定の割合を占める東京・大阪については、計画が5年目以内の案件割合が高い傾向。
- 一方で他道府県では大きな相関は確認できず、各地域金融機関の再生可否判断の時間軸が影響している可能性。

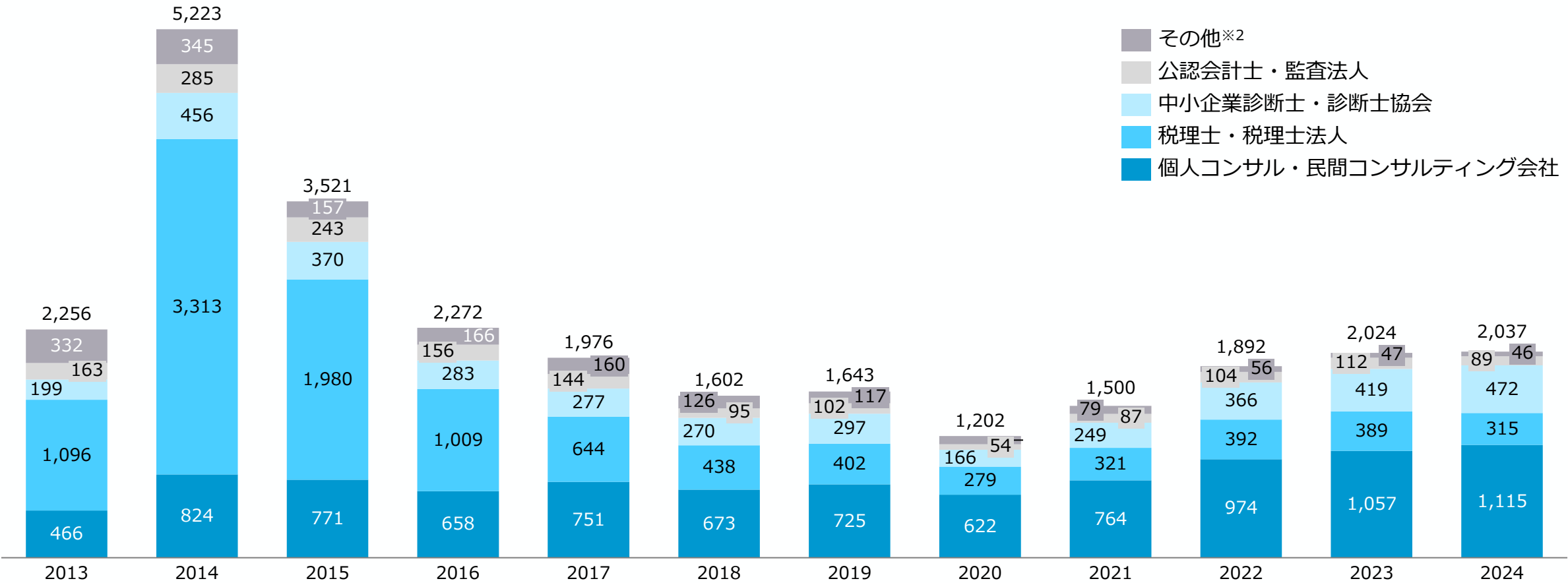


※1 各項目のN数は、支援メニューが明らかな全体13,238件のうち、都道府県・実質債務超過の解消年数が明らかなもの。メイン金融機関は、活性化協議会支援データ「主要金融機関名1」を参照。 (出典) 活性化協議会支援データ (2018-2024)

405事業：支援件数の推移（代表認定支援機関別）

- 2014-2015年度を除き、支援件数は概ね1,500~2,000件程度で推移。
- 制度開始当初は税理士が代表認定支援機関の案件が多かったが、直近ではコンサルが中心。

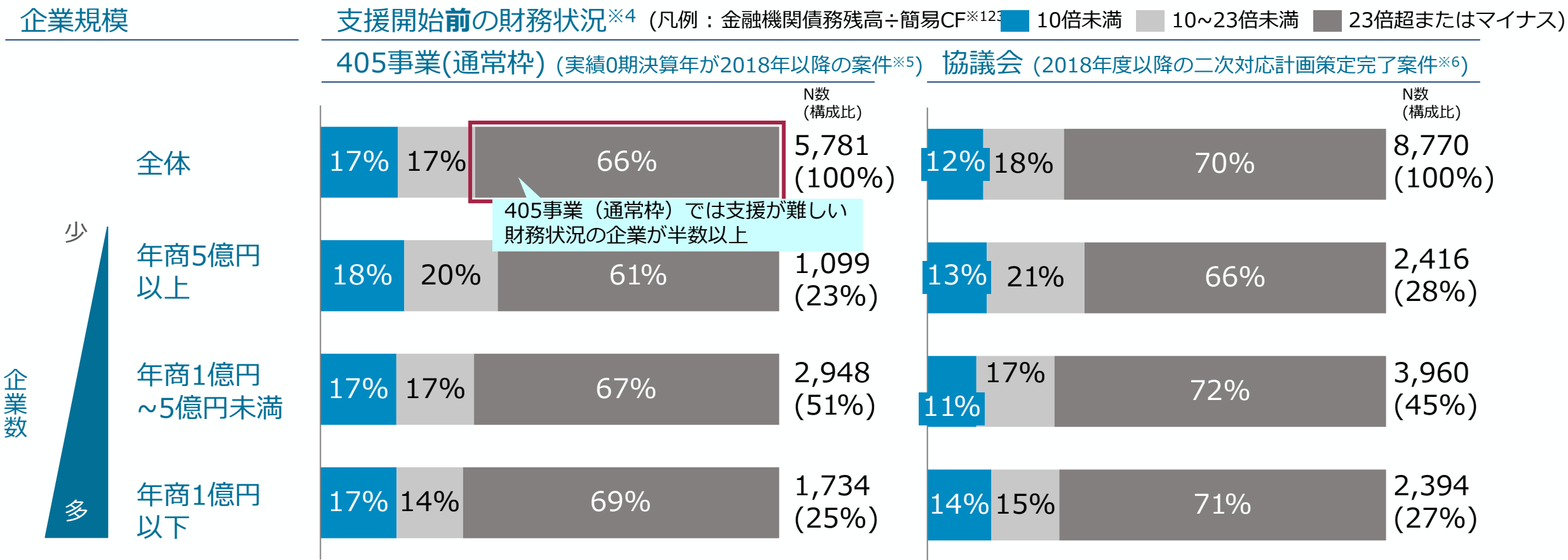
代表認定支援機関別での405事業支援件数※1



※1 利用申請決定年度を起点に集計。
※2 その他には、NPO法人、一般社団法人、一般財団法人、弁護士法人、弁護士、監査法人、行政書士等が含まれる。（出典）405事業データ

405事業（通常枠）：利用申請企業傾向（財務状況）

- 民間専門家を活用した405事業（通常枠）の支援件数も相当数あるが、そのうち支援開始前の財務状況に照らせば、本来は債権放棄等の支援が適切であった企業が半数以上存在する可能性。



※405事業、協議会支援いずれも財務情報が明らかな件数に限定して比較。※1 405事業データでは有利子負債CF倍率が算出できないため、疑似的な指標として「金融機関債務残高÷簡易CF」を使用。※2 簡易CFの内訳は「(当期利益+減価償却費+法人税等)」。※3 協議会データでは、金融機関債務残高と法人税等の財務情報が取得できないため、「金融機関債務残高→有利子負債額」「簡易CF (当期純利益+減価償却費+法人税等) →簡易CF (当期純利益+減価償却費)」としている。※4 405事業は実績0期の財務状況、協議会支援は一次対応時点の財務情報を利用。※5 405事業の支援件数のうち、財務情報が明らかな件数を記載。※6 協議会支援は、「収益力改善、プレ再生、リスク(合実)・DDS、DES/債権放棄」における計画策定完了案件のうち、財務情報が明らかな件数を記載。（出典）405事業データ (2018-2024年)

2. 再生支援人材育成の課題と対応

2. 再生支援人材育成の課題と対応

- 再生支援人材には対人交渉等の高度なスキルが求められる一方、協議会・金融機関・士業・再生FA等ともに人材が不足。人材不足解消のためには、どのような対応が効果的と考えられるか。
- 協議会での外部専門家補佐人制度の活用促進やトレーニーの拡大、認定経営革新等支援機関向け勉強会・研修による人材育成に加え、再生支援人材1人あたりで扱える件数を増やし実践知を高めるために、手続きの簡素化や業務の効率化も必要。

論点

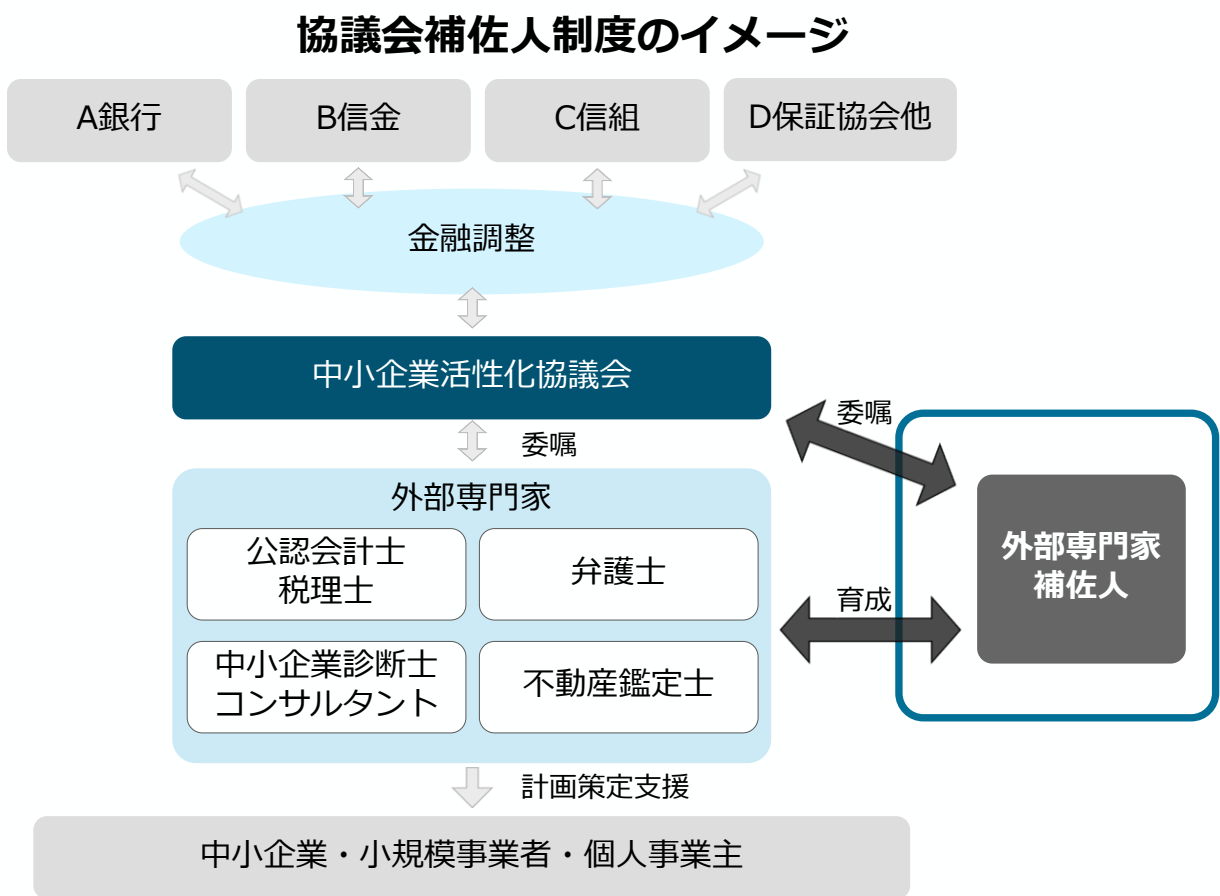
機関		課題※1
協議会		<ul style="list-style-type: none">案件数に対して専門人材が不足地域ごとにばらつきがあり、地方ほど専門人材を確保できず、世代交代に伴いノウハウの継承が難しい。
金融機関	地方銀行 信用金庫 信用組合	<ul style="list-style-type: none">再生専門人材は高度なスキルが求められる一方、育成機会が限定的かつスキルを有するエース人材は再生業務に投入されにくい。渉外職員もモニタリングが十分できていない。
士業等	弁護士・税理士・ 会計士・中小企業 診断士	<ul style="list-style-type: none">担い手の固定化に加え、地方での専門家不足や若手育成も課題。
	再生FA・再生ファ ンド・再生系サー ビサー等	<ul style="list-style-type: none">再生FA人材は極端に不足、採算性が低く担い手が限られる。

- 協議会の支援力のばらつきに対して、全国本部による指導・育成機能を強化すべきではないか。
- 金融機関は、再生支援の実務経験を通じた育成機会が限定的であることから、他機関でのOJTの機会（補佐人制度、トレーニー制度など）がより必要ではないか。
- 金融機関において、再生支援業務のプライオリティを向上すべきではないか。
- 他方、政府系金融機関からのメインバンクや事業者への働きかけといった役割が大変重要ではないか（案件持込み、実践知の蓄積）。
- 士業等においても、地域における専門家不足や、「再生」FA人材が不足しており、どのような対応が考えられるか。

※1 第1回検討会で抽出した課題及び協議会ヒアリングの結果等をまとめたもの。

4d（参考）協議会補佐人制度

- 協議会をハブとして、地域の事業再生の担い手となる人材を育成すべく、協議会が具体的な案件ごとに選定する外部専門家の下で、「外部専門家補佐人」として支援に参画できる制度を2024年4月から創設。
- 一定のケースで外部専門家補佐人を3回経験すれば、「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リストに掲載可能。2025年10月末時点で当該リストに専門家の掲載がない都道府県のうち、埼玉県、山梨県、鹿児島県、沖縄県において本制度が活用されているところであり、本制度を通じた専門家の育成が一層進むことが期待される。



協議会補佐人制度の活用状況（2024年4月～2025年10月末）

職種	人数
弁護士	63
公認会計士	32
税理士	6
中小企業診断士	60
計	161

※ 同一の専門家が複数案件の外部専門家補佐人になっているケースが存在。

活用協議会	件数
北海道	13
青森県	5
岩手県	1
宮城県	4
秋田県	1
山形県	2
福島県	8
栃木県	5
群馬県	11
埼玉県	7
新潟県	10
長野県	1

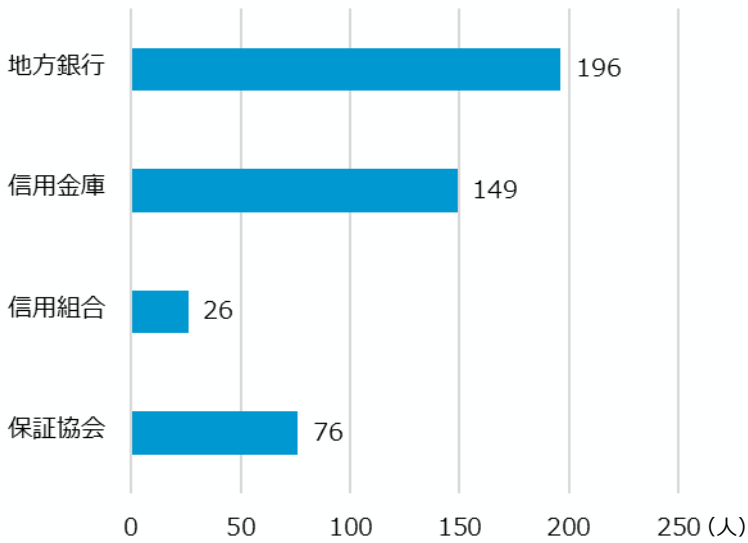
活用協議会	件数
山梨県	2
静岡県	12
愛知県	7
岐阜県	4
三重県	3
富山県	7
滋賀県	2
京都府	24
奈良県	6
大阪府	24
兵庫県	7
鳥取県	4

活用協議会	件数
広島県	4
徳島県	8
香川県	6
愛媛県	3
高知県	2
福岡県	1
熊本県	2
大分県	1
宮崎県	1
鹿児島県	6
沖縄県	11
総計	215

(参考) トレーニー研修制度

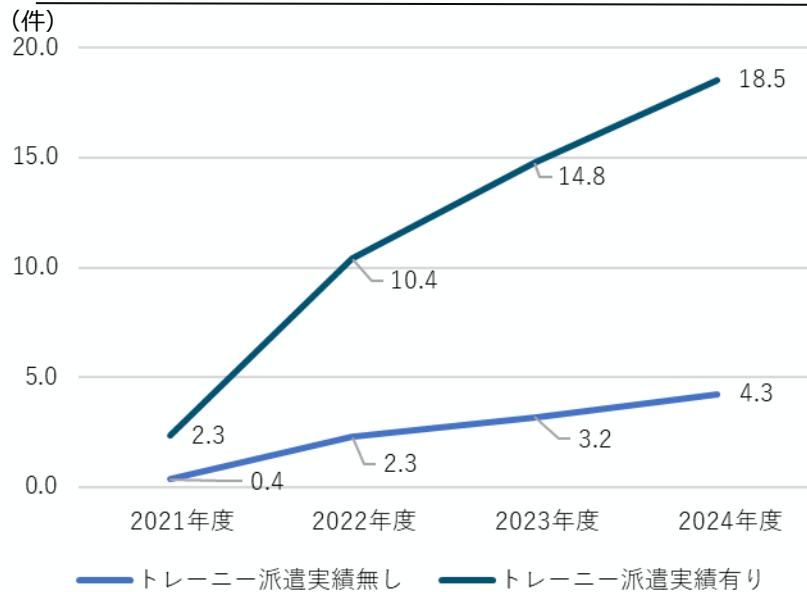
- 中小企業活性化協議会が有する再生支援のノウハウを地域に還元し、地域の再生支援の質の向上、再生支援専門家のネットワーク構築につなげることを目指し、**2022年度からトレーニー研修制度を創設**。
- 各地の協議会で、金融機関・信用保証協会の職員を2022年度127名、2023年度105名、2024年度は110名、2025年度は105名と合計447名を受け入れ。
- 本制度を通じて、協議会事業への理解や派遣元の金融機関等との関係構築が図られた結果、**派遣実績のある金融機関の1金融機関あたりの2021年度～2024年度の計画策定支援件数**は、**派遣実績無し金融機関の4倍以上**となっている。また、派遣実績のある金融機関が本制度の利用をリピートする傾向にある。

トレーニー派遣実績（2022～2025年度累計）



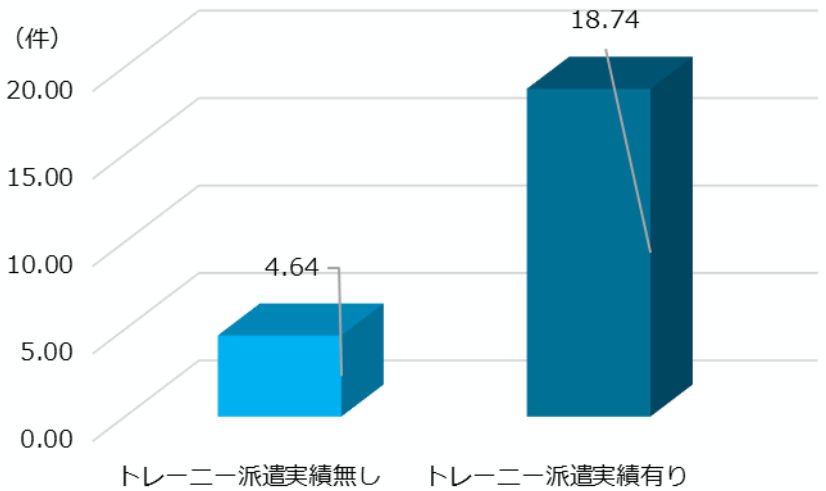
※属性別の2022年度～2025年度のトレーニー派遣累計人数

2022年度トレーニー制度開始後の活性化協議会への1金融機関等当たりの事前相談件数について



(1金融機関当たりの年間事前相談件数)

1金融機関等当たりの計画策定支援件数について（2021～2024年度累計）



(1金融機関当たりの計画策定支援件数)

※計画策定支援：収益力改善支援・リスク・プレ再生計画策定・再生計画策定
(債権放棄・DES・DDS)

(参考) トレーニー派遣実績について

- これまで派遣実績のない金融機関にもトレーニー派遣を促し、総計で50%の金融機関からの派遣実現を目指す。

都道府県別トレーニー派遣実績（2022～2025年度累計予定）※地方銀行・信用金庫・信用保証協会

No.	都道府県	派遣実績人数	派遣実績有の金融機関	県内金融機関数	割合
1	北海道	4	4	23	17%
2	青森県	9	2	4	50%
3	岩手県	7	3	10	30%
4	宮城県	14	3	8	38%
5	秋田県	11	4	5	80%
6	山形県	11	4	8	50%
7	福島県	3	3	12	25%
8	茨城県	4	3	5	60%
9	栃木県	9	4	9	44%
10	群馬県	6	4	10	40%
11	埼玉県	13	4	7	57%
12	千葉県	8	5	9	56%
13	東京都	28	12	27	44%
14	神奈川県	15	9	13	69%
15	新潟県	18	6	12	50%
16	長野県	4	3	9	33%
17	山梨県	9	4	4	100%
18	静岡県	8	3	14	21%
19	愛知県	23	9	19	47%
20	岐阜県	10	5	10	50%
21	三重県	13	5	7	71%
22	富山県	1	1	11	9%
23	石川県	3	3	6	50%
24	福井県	5	4	7	57%

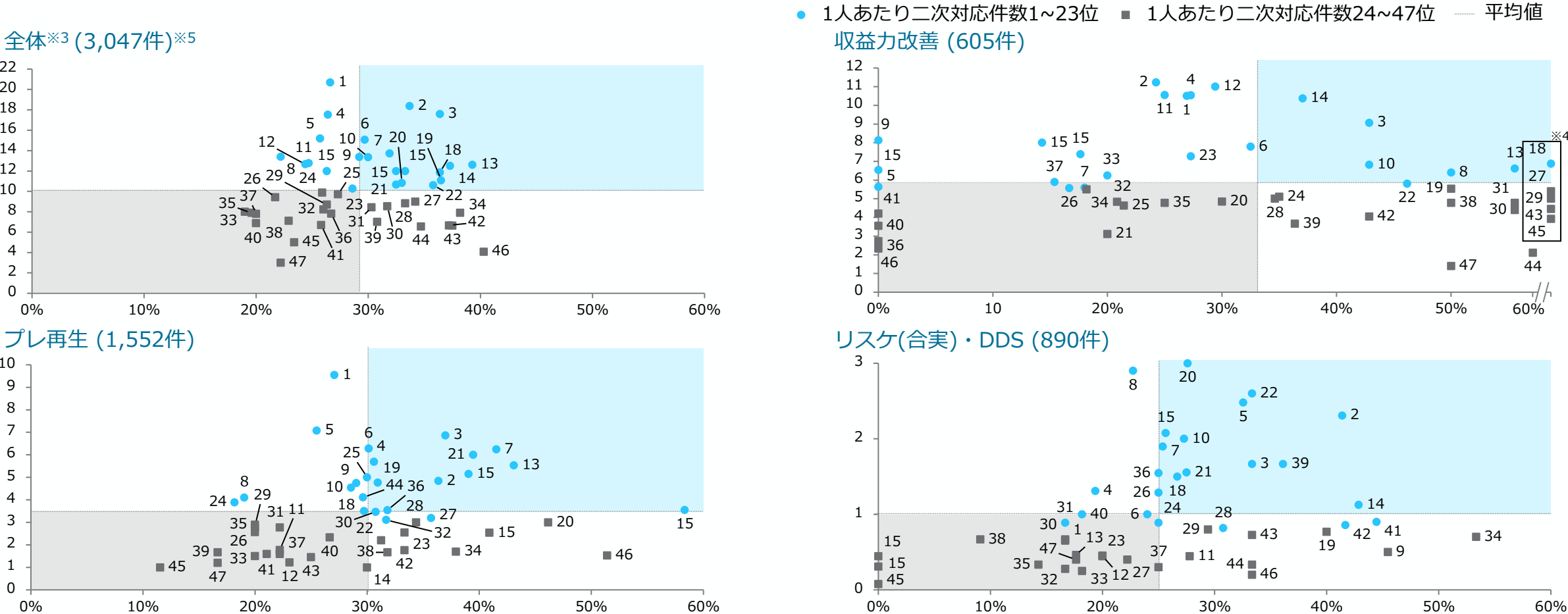
No.	都道府県	派遣実績人数	派遣実績有の金融機関	県内金融機関数	割合
25	滋賀県	10	4	5	80%
26	京都府	6	2	5	40%
27	奈良県	14	5	5	100%
28	大阪府	25	7	10	70%
29	兵庫県	18	7	14	50%
30	和歌山県	4	3	4	75%
31	鳥取県	9	2	6	33%
32	島根県	0	0	5	0%
33	岡山県	5	3	10	30%
34	広島県	7	2	7	29%
35	山口県	4	2	6	33%
36	徳島県	6	3	5	60%
37	香川県	8	2	5	40%
38	愛媛県	1	1	7	14%
39	高知県	6	3	5	60%
40	福岡県	4	2	14	14%
41	佐賀県	6	3	7	43%
42	長崎県	10	3	4	75%
43	熊本県	9	3	7	43%
44	大分県	4	2	6	33%
45	宮崎県	7	3	6	50%
46	鹿児島県	13	4	6	67%
47	沖縄県	11	4	5	80%
	総計	423	177	403	44%

2. 再生支援人材育成の課題と対応

(参考) 協議会の支援内容のばらつき (1人あたり件数/成果)

- 各都道府県の協議会方針や人員の質、支援機関との連携度合い等の個別要因によってばらつきが生じている可能性。
- 特に、**件数・成果共に乏しい都道府県について、今後両側面からの底上げに向けた取組が必要。**

各都道府県1人あたり二次対応件数※1・成果※2の散布図 (全体の1人あたり二次対応件数が多い都道府県から順に番号を記載)



※1 1人あたり二次対応件数は2022-2024年度データで分析。※2 成果は営業CF売上構成比の計画達成率 (収益力改善のみ2年目、その他は3年目の達成率) を使用し、2018-2024年度データで分析。※3 収益力改善、プレ再生、リスク(合実)・DDSの合計。※4 計画達成率が60%を超える5つの協議会については詳細な達成率の記載を省略。※5 カッコ内の数字は、営業CF売上構成比計画達成率の算出に用いた案件数。(出典) 2024年活性化協議会体制データ (2024)、協議会支援データ (2018-2024)

3. 他機関連携の課題と対応

3. 他機関連携の課題と対応

- ・ 自力再生の難易度が高まっており、事業再生の手法も多様化（例えばスポンサー型案件の増加等）している中で、他機関との連携の重要性が増している。
- ・ その担い手として期待される士業等では、認定経営革新等支援機関の活躍を促し、また、スポンサー型案件（再生M&A）を加速させるため、関係機関の理解醸成の促進が必要ではないか。

機関		課題※1
金融機関	地方銀行	[協議会への案件連携] <ul style="list-style-type: none">・ 金融機関のデットガバナンス弱体化により事業者の危機感が醸成されにくく、早期の持ち込みがしづらい。・ 金融機関の意思決定に時間を要し、早期対応に至らない事例が散見。
	信用金庫 信用組合	
士業等	弁護士・税理士・会計士・中小企業診断士	[協議会への案件連携] <ul style="list-style-type: none">・ 協議会の存在や役割を認識する中小企業診断士は多いものの、その半数は手続きが煩雑であること、債権者調整にハードルを感じる等の理由から協議会を活用しない。
	再生ファンド、再生系サービス、再生FA等	[協議会からの案件連携・協働] <ul style="list-style-type: none">・ 再生ファンド・再生系サービスの認知及び活用が不足。・ 再生M&A等の効果が十分に理解されておらず、活用に至らない。・ 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も課題。
	よろず支援拠点、事業承継・引継支援センター・商工会/商工会議所等	[協議会への案件連携] <ul style="list-style-type: none">・ よろず支援拠点から協議会への持込が進んでいない。 [協議会からの案件連携・協働] <ul style="list-style-type: none">・ 事業承継・引継ぎ支援センターとの連携では、情報の絶対量が不足し、再生M&Aのスポンサー探索が難航。

論点

- ・ スポンサー案件の対応を加速するためにも、事業承継・引継ぎ支援センターとの連携を強化するべきではないか。
- ・ 認定経営革新等支援機関等がより協議会（405、Vアップ事業含む）の活用を促すべく、事務手続きの合理化を進めるべきではないか。
- ・ 自力再生の難易度が高まっている中で、プレDIP等を活用した再生支援の拡大を進めることや、再生M&Aへ共通理解を深めることが必要ではないか。

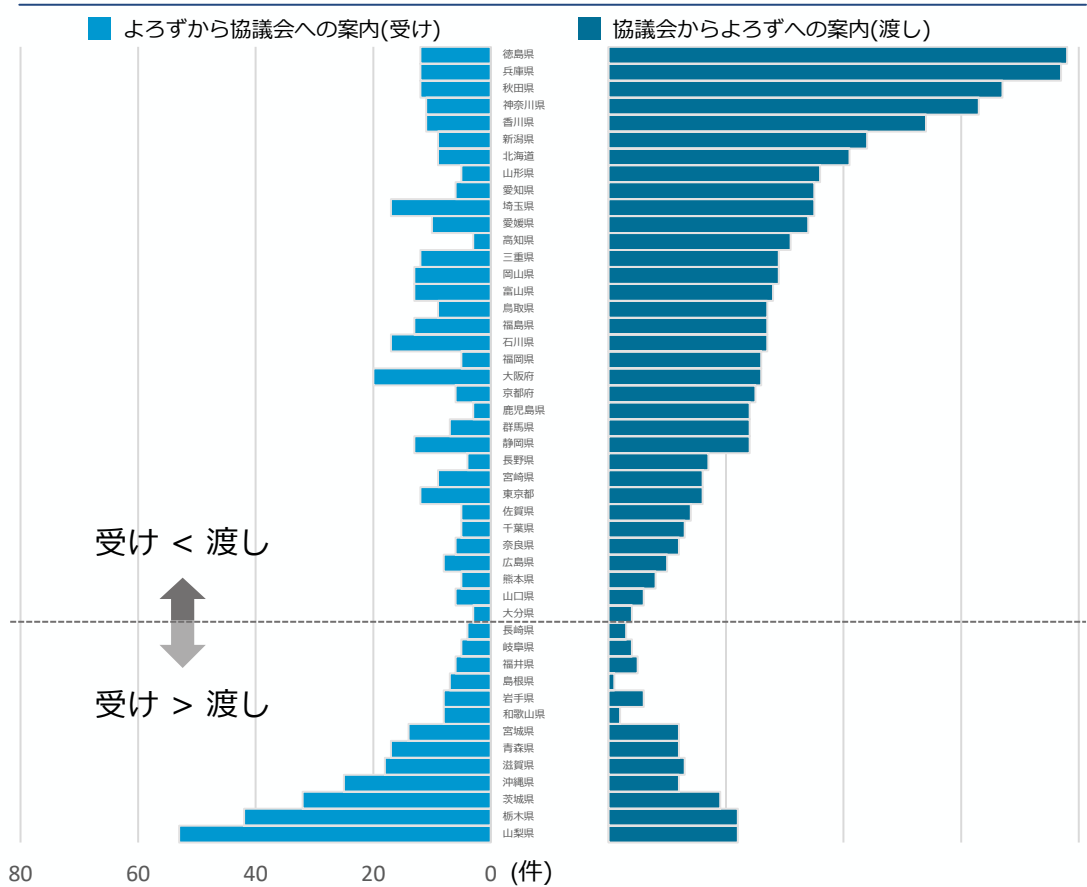
※1 第1回検討会で抽出した課題及び協議会ヒアリングの結果等をまとめたもの。

3. 他機関連携の課題と対応

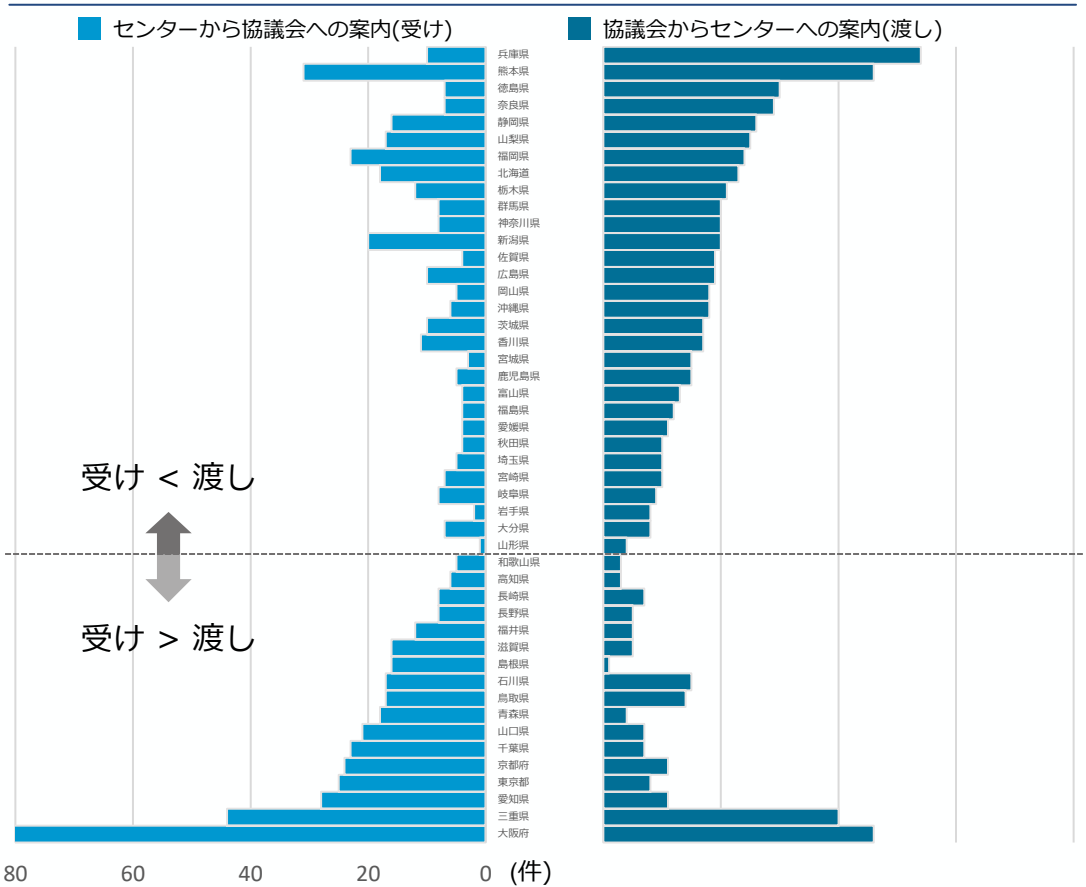
三機関連携のばらつき

- 2023年度より、活性化協議会、事業承継・引継ぎ支援センター及びよろず支援拠点の間で、三機関連携※1を強化しているところ、連携が不十分な地域もみられる。
- 協議会とよろず支援拠点との連携では、よろず支援拠点から協議会を紹介する割合が低い傾向。
- 事業承継・引継ぎ支援センターとの連携では、地域によって協議会への案内又は協議会からの案内で件数に差異がみられる。

よろず支援センターとの連携実績※2



事業承継・引継ぎ支援センターとの連携実績※2



※1 連携実績は2023年度から2025年度上期までの実績。活性化協議会データを基に作成。 ※2 都道府県の掲載順について「受け」よりも「渡し」が多い地域は「渡し」の件数順(降順)、「受け」よりも「渡し」が少ない地域は「受け」の件数順(昇順)。

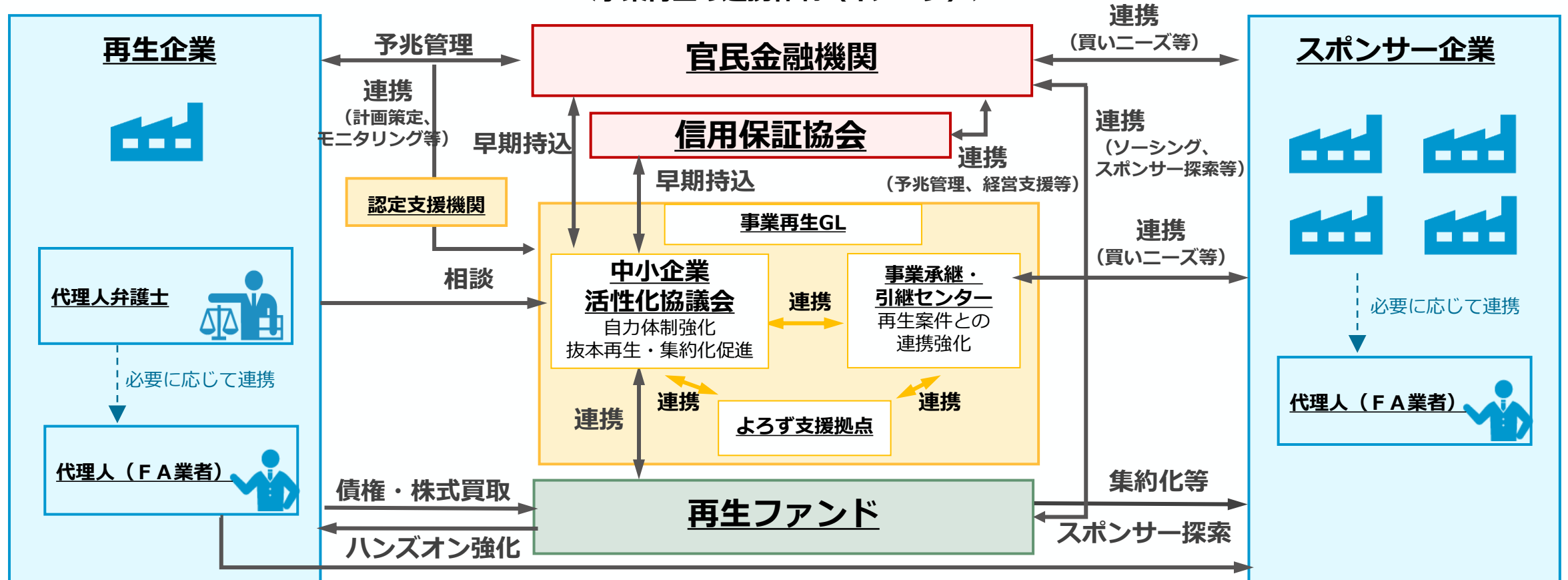
參考資料

(参考) 今後の中小企業等の事業再生を巡る対応の方向性

- 今後の社会環境の変化に向けて、以下のような事業再生支援体制を構築・強化していく必要があるのではないか。

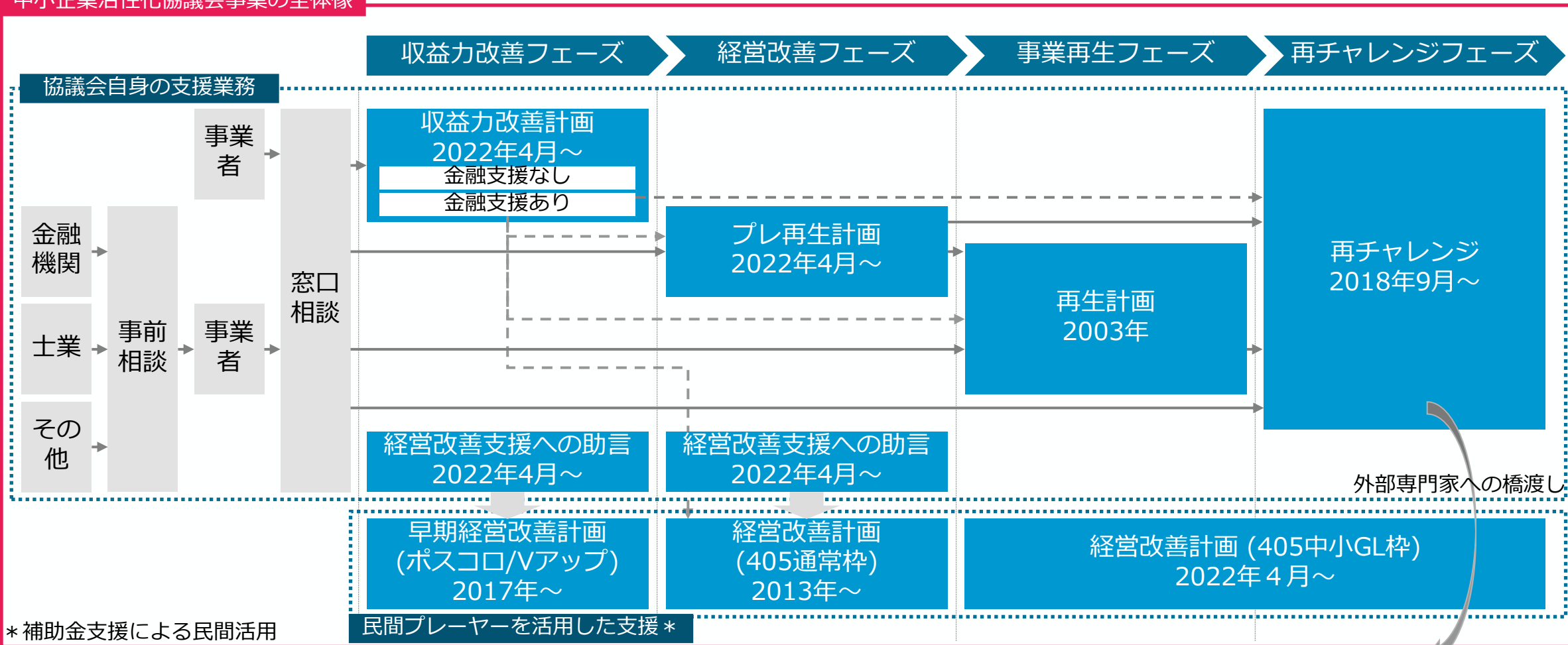
- ①収益力改善・早期の事業再生に向けた予兆管理の強化及び早期の再生支援着手
- ②再生支援の規律強化（出口の明確化）
- ③質量ともに再生支援の難易度が上がる中での他力再生含めた再生支援体制の強化

<事業再生の連携体制（イメージ）>



(参考) 中小企業活性化協議会の支援業務の全体像

中小企業活性化協議会事業の全体像

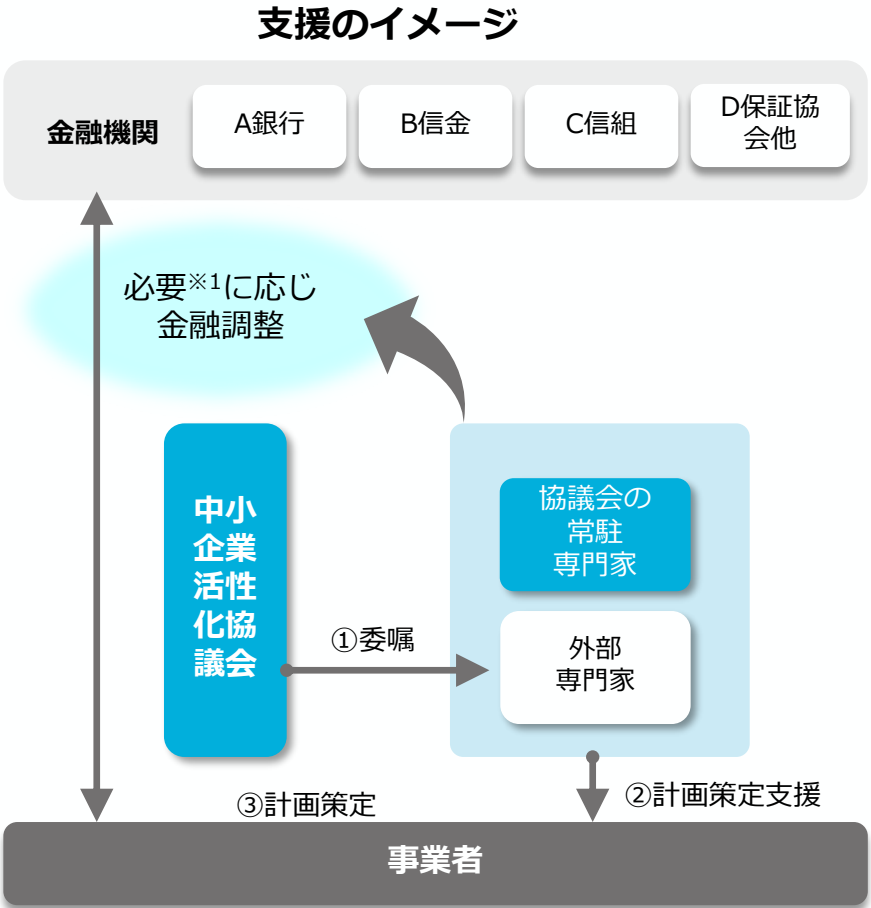


- **窓口相談:** 「中小企業の駆け込み寺」として幅広い中小企業者・保証人からの相談に対応
- **事前相談:** 金融機関・支援専門家から、取引先・支援先の中小企業者への支援方針や支援内容に関する相談を受け付けている

中小企業版私的整理手続
(廃業型私的整理)
2022年4月～

(参考) 収益力改善支援の取組

- 有事（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）の恐れがある事業者が、有事に至らないよう、収益力の改善に取り組むことを支援する。



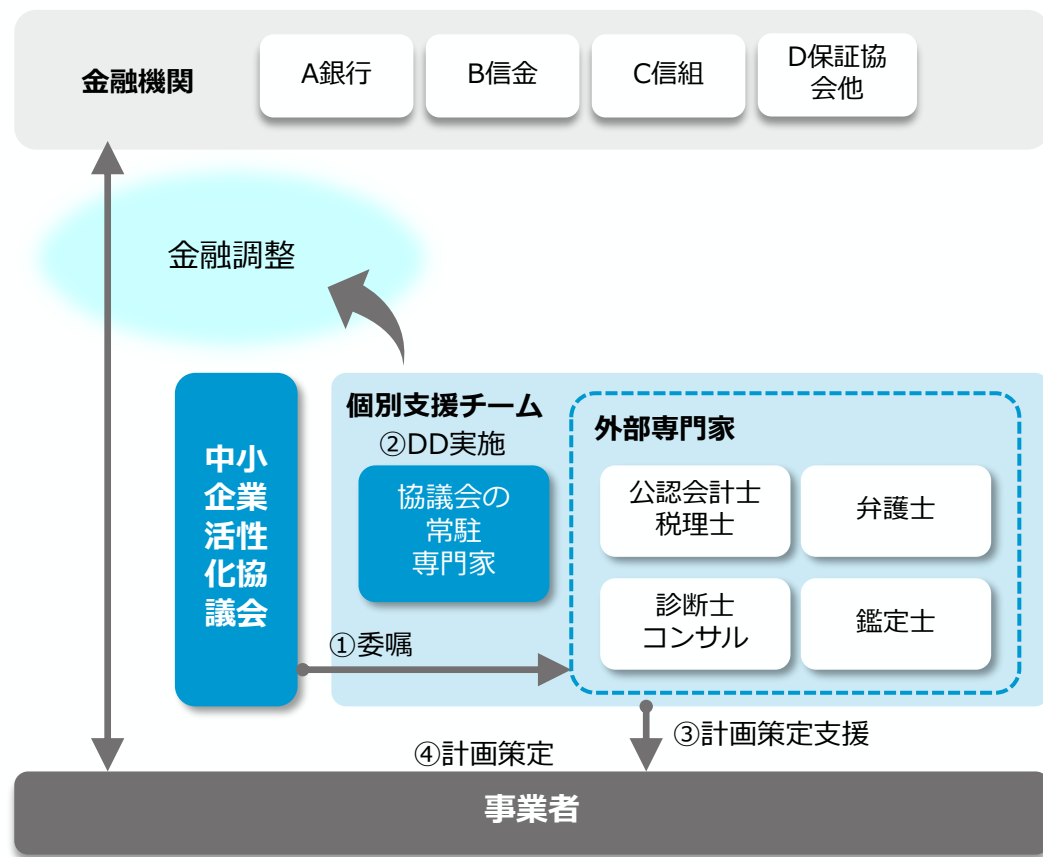
※1 計画中にてリスク等の金融支援を要請する場合

収益力改善支援	
支援の主体	・ 協議会の常駐専門家（必要に応じて外部専門家も協力）
対象となる事業者	・ 有事（有責力の低下・財務内容や資金繰りの悪化等）が生じるおそれがあり、 予防的な収益力の改善に向けた取り組みが必要な事業者
支援内容	・ 収益力改善計画（収益力改善のアクションプラン+簡易な収支・資金繰り計画）の策定を支援 ・ 計画期間は1年から3年（リスク等の金融支援を要請する場合には最長1年）
モニタリング	・ 収益力改善計画策定後、定期的なモニタリングを実施

(参考) プレ再生支援・事業再生支援の取組

- ・ 収益性のある事業はあるものの、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を実施。
- ・ 活性化協議会が金融機関等と債権者の間に立って、再生計画案の合意形成に向けたサポートを実施。

支援のイメージ



プレ再生

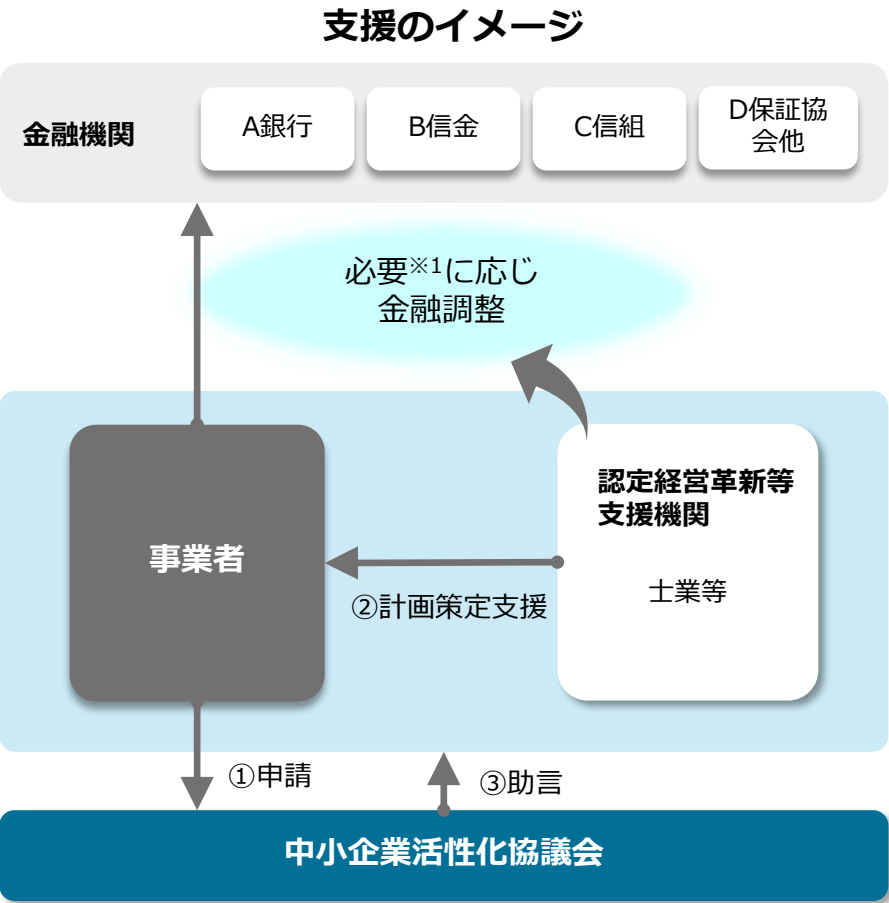
再生支援

支援の主体	(協議会の常駐専門家及び外部専門家からなる) 個別支援チーム	
対象となる事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 収益力が低下・財務内容や資金繰りの悪化等の問題を抱えおり、自助努力のみによる事業再生が困難な事業者 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 収益力が低下・財務内容や資金繰りの悪化等の問題を抱えおり、自助努力のみによる事業再生が困難な事業者
支援内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 数値基準※1を満たすことはできないが、将来的な再生計画の策定をするため、3年を限度とする暫定的なリスク計画の策定支援 ・ 計画策定に当たってはDDを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 原則数値基準を満たす計画策定支援 ・ 事業者の状態に応じてリスク(合実)、債権放棄、DES、DDS等の金融支援を実施 ・ 計画策定に当たってはDDを実施
モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> ・ 計画策定後、定期的なモニタリングを実施 ・ 状況に応じ再生計画へ移行することができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 計画策定後、定期的なモニタリングを実施

※1 ①5年以内の実質債務超過解消、②3年以内の経常利益黒字、③計画最終年度における有利子負債対CF比率が概ね10倍以下

(参考) 経営改善計画策定支援事業（405・Vアップ）の取組

- ・ 民間の専門家（認定経営革新等支援機関を活用し、自ら経営改善計画等を策定することが難しい事業者に対し、経営改善計画策定を支援。



	経営改善計画策定支援 (405事業)	早期経営改善計画策定支援 (Vアップ)
支援の主体	士業等の認定経営革新等支援機関	
対象となる事業者	<ul style="list-style-type: none">・ 借入金の返済負担等、財務上の問題を抱えており、リスク等の金融支援を必要とする事業者（経営改善フェーズ）	<ul style="list-style-type: none">・ 事業環境の変化により有事に至ることを防止するために収益力改善を要する事業者（収益力改善フェーズ）
支援内容	<ul style="list-style-type: none">・ 数値基準※2等はなく、暫定的なリスク計画の策定支援・ 計画策定に当たっては、アクションプラン及びモニタリング計画策定を支援	<ul style="list-style-type: none">・ 収益力改善計画の策定を支援・ 計画期間は1年から3年（リスク等の金融支援の計画は含れない）
モニタリング	<ul style="list-style-type: none">・ 計画策定後、定期的なモニタリングを実施	<ul style="list-style-type: none">・ 計画策定後、定期的なモニタリングを実施

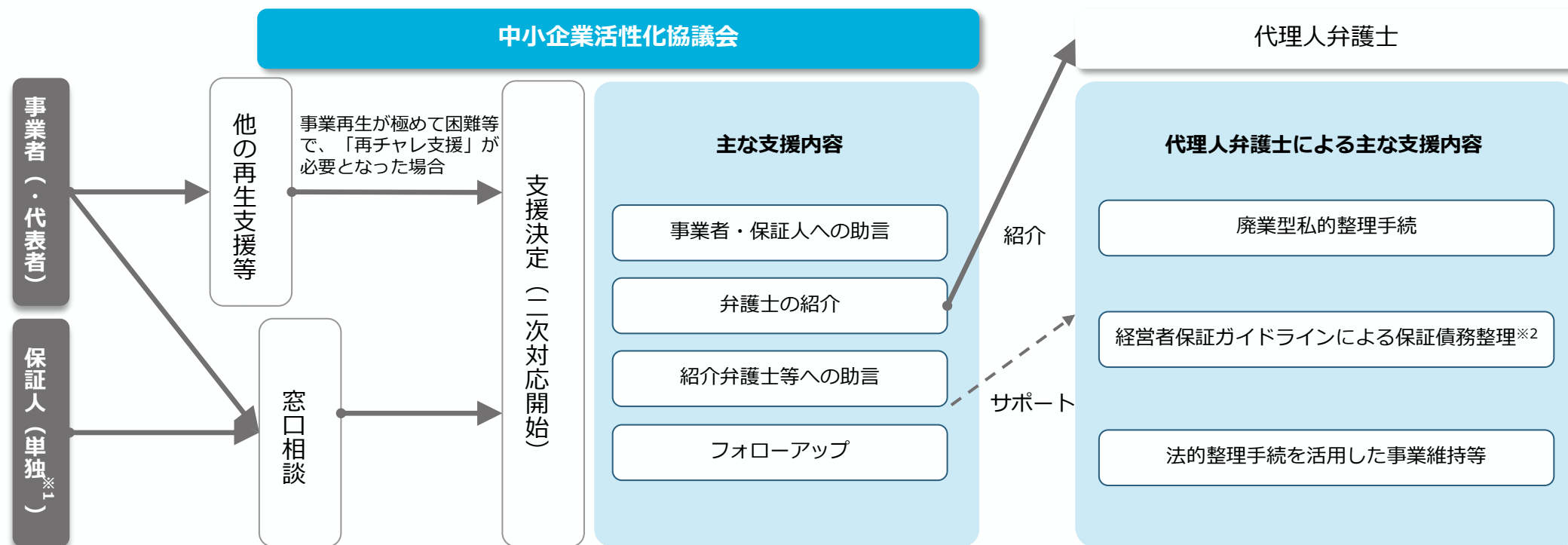
※2 ①5年以内の実質債務超過解消、②3年以内の経常利益黒字、③計画最終年度における有利子負債対CF比率が概ね10倍以下

※1 計画中にてリスク等の金融支援を要請する場合

(参考) 再チャレンジ支援の取組

- 収益力の改善や事業再生等が極めて困難な中小企業や保証債務に悩む経営者等に対し、企業の早期清算や再生計画策定支援以外の方法による事業再生の早期決断と、経営者の再チャレンジに向けた債務整理の決断を促すため、相談企業（経営者）及び代理人弁護士への助言を実施するもの。
- 個人破産回避のため、弁護士の紹介、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」等を活用した円滑な廃業に向けてのサポート、「経営者保証に関するガイドライン」等を活用した経営者等の再スタートのための支援等を実施。2025年3月からは一定の要件のもと、紹介した弁護士との相談費用等の費用負担も可能とした。

支援のイメージ



※1 事業者がすでに法的整理申立済の場合。

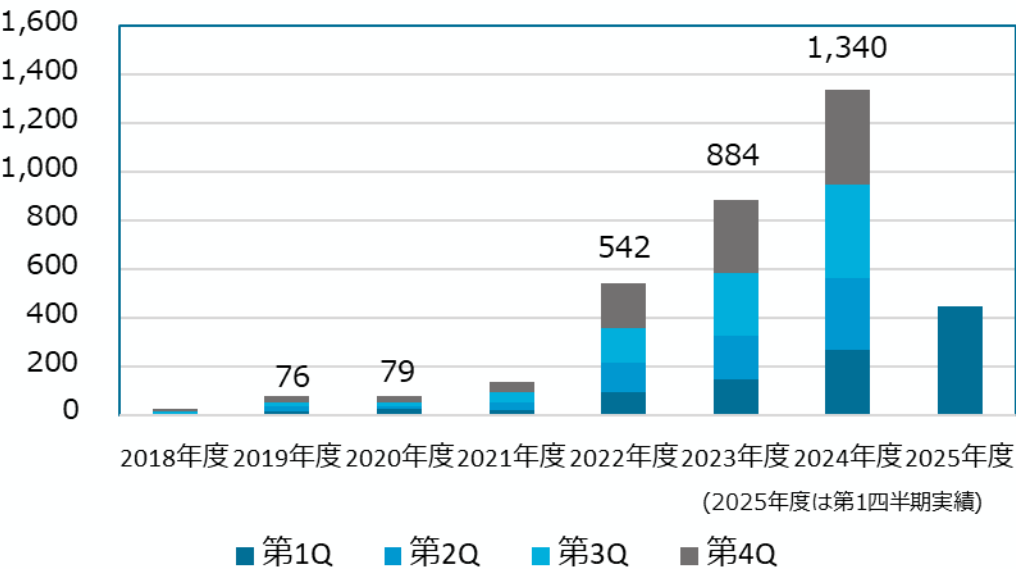
※2 協議会は、保証人から利用申請があった場合には、実施基本要領別冊4に基づく保証債務整理支援を実施する。

(参考) 再チャレンジ支援の件数推移

- 再チャレンジ支援完了件数（紹介弁護士等への助言まで完了した件数）は2024年度は1,340件（前年度比5割増）。
- 今後も相当の相談件数が増えることが見込まれる中、経営者保証ガイドライン※を通じて個人保証債務を整理し、事業者の早期の決断を促すため、本年3月以降、経営者保証ガイドラインの活用が見込みがある等の一定の条件の下で、主たる債務である法人の債務整理に係る費用等（協議会が紹介した弁護士への相談時に発生する謝金等）についても一部を協議会が負担する支援を開始済。

※経営者保証ガイドライン：2013年に全国銀行協会と日本商工会議所が策定。（仮に破産した場合でも手元に残せる）自由財産99万円に加えて、早期の廃業の決断により、華美でない自宅などを経営者の手元に残せること等を示しており、経営者の負担軽減につながるもの。

再チャレンジ支援完了件数



支援内容

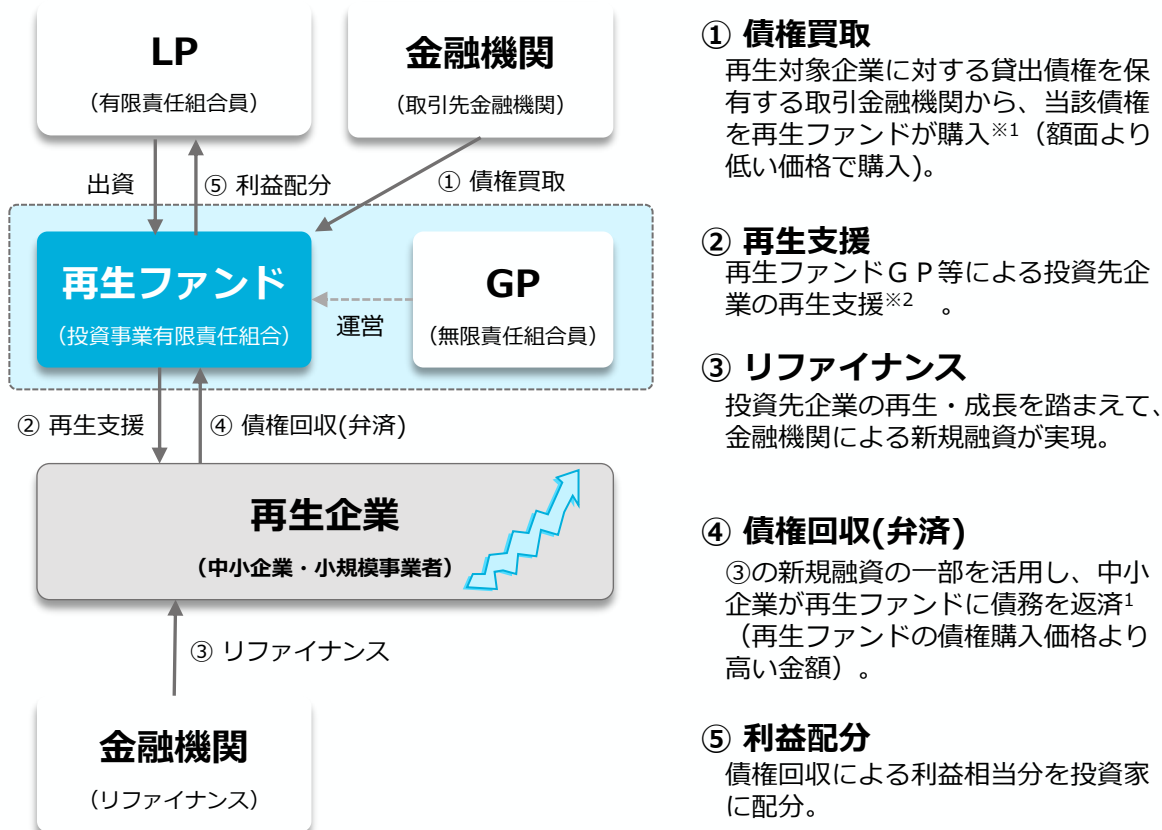
	①主たる債務（法人）	②個人保証債務（経営者等）
一体型 （①と②両方の債務を一体で整理）	（2022年4月に運用開始）「中小企業の事業再生等に関するガイドライン（廃業型私的整理手続）」を活用した主たる債務と個人保証債務の一体整理に係る計画策定費用を支援	
単独型 （①と②の債務それぞれを整理）	法的整理（破産・特別清算） 相談料（弁護士謝金：3回まで）	経営者保証ガイドライン 外部専門家費用
	法人破産及び経営者保証ガイドラインを活用した保証債務整理に係る各種手続・専門家費用（一律20万円）	

※ 2025年度よりバックアップ件数を含む。
(出所) 中小企業活性化全国本部提供資料より

(参考) 官民再生ファンドについて (主な投資・回収手法)

- 中小企業再生ファンドは、債務超過に陥った企業の債務の買取、ハンズオン支援等の再生支援を実施するため、地域金融機関等とともに中小企業基盤整備機構が出資して組成されるファンド。
- 過剰債務等により経営状況が悪化しているものの、本業には相応の収益力があり、再生が可能な中小企業を支援している。

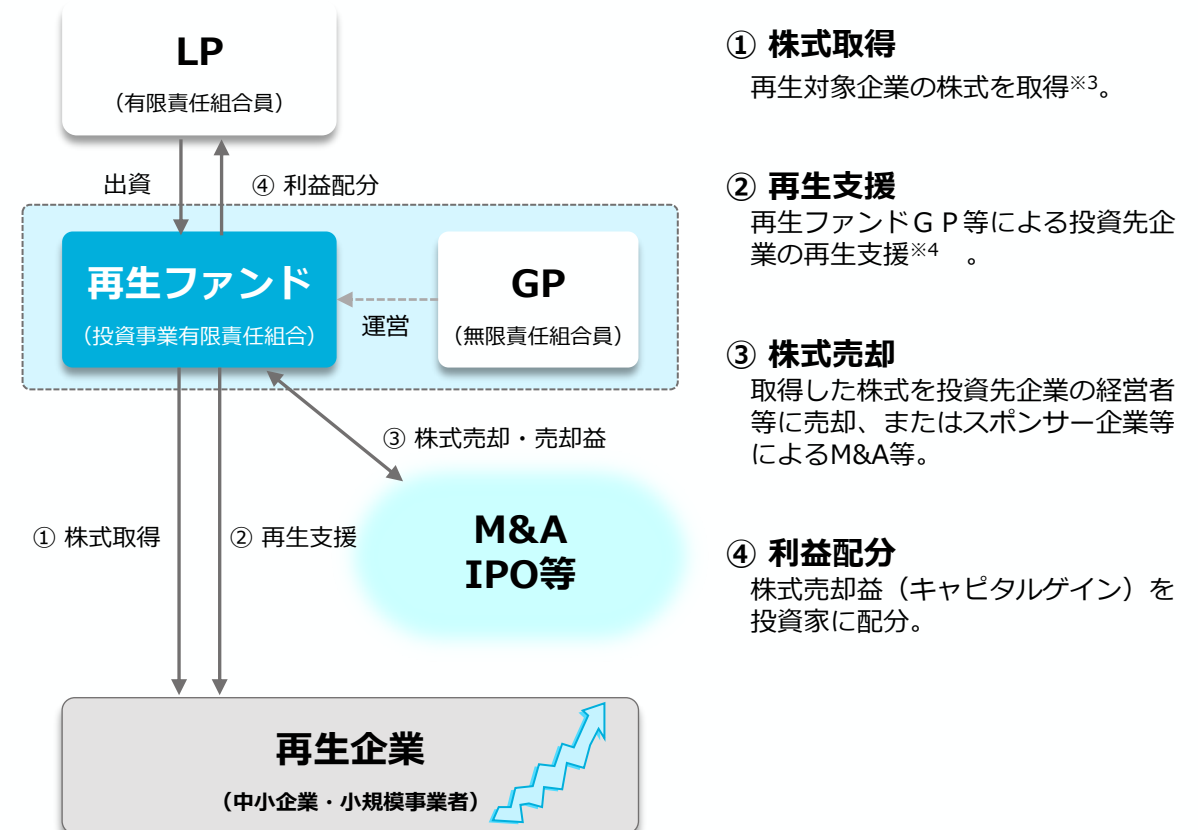
I. 債権買取 (取金融機関からの貸出債権買取)



※¹ 買取時点で、債権の一部をカットするケースあり。

※² 債務の株式化 (DES)、資本的劣後ローンへの切り替え (DDS) 等を含む。

II. 株式取得



※³ 債務の株式化 (DES) 後の株式や新株予約権を行使して取得した株式等の場合もエグジットは同様。

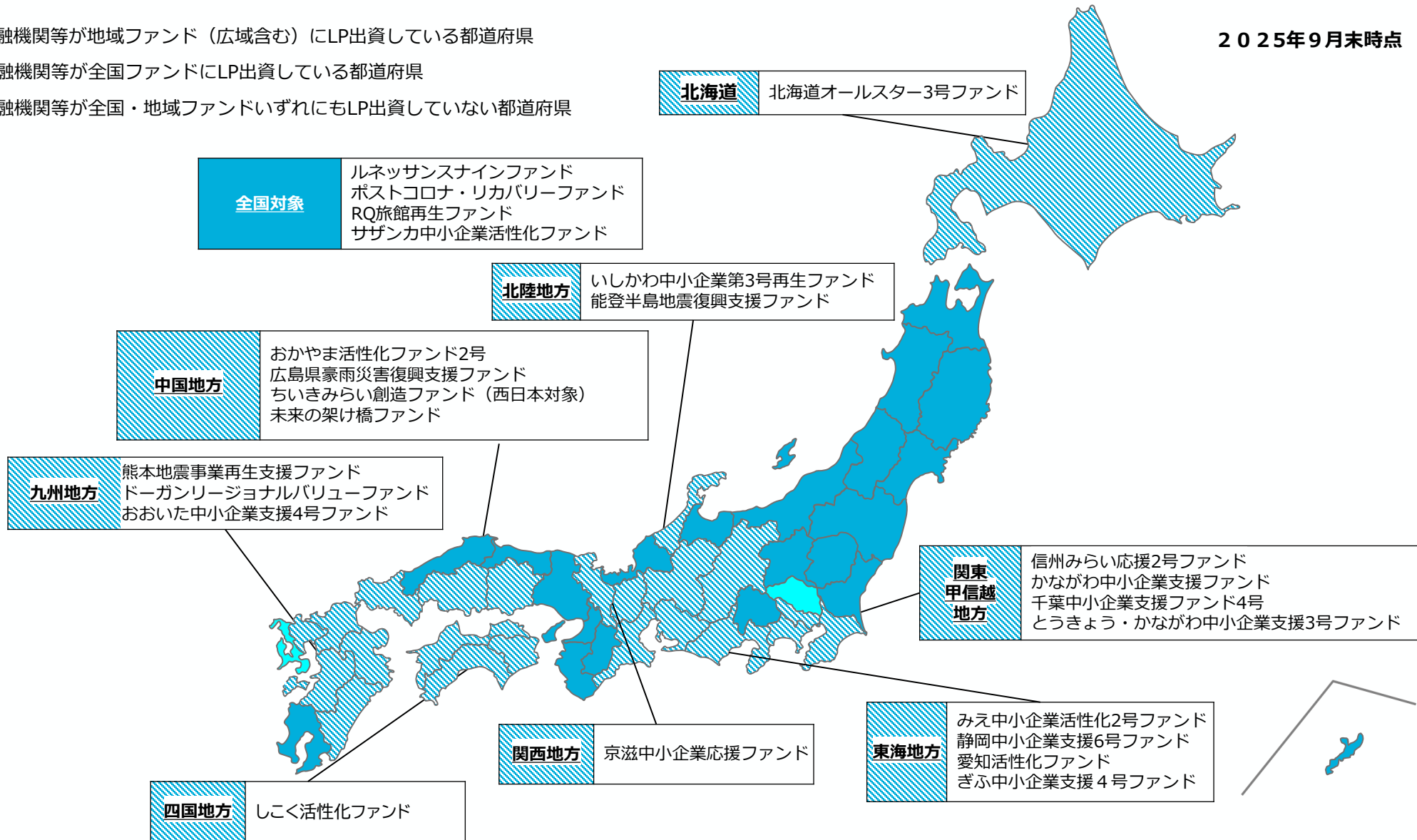
※⁴ 取締役等経営人材の派遣のほか、活性化協議会等の協力を得ながら事業・財務リストラを支援し企業価値を高める。

(参考) 中小企業再生ファンド組成状況

【参考 中小企業再生ファンド一覧（投資期間中）】

- 地域金融機関等が地域ファンド（広域含む）にLP出資している都道府県
- 地域金融機関等が全国ファンドにLP出資している都道府県
- 地域金融機関等が全国・地域ファンドいずれにもLP出資していない都道府県

2025年9月末時点



(参考) 再生系サービスについて

- サービスとは、金融機関等から委託を受けまたは譲り受けて、債権の管理回収を行う民間の債権管理回収専門業者。
- 中小企業の再生支援の充実のため、協議会と再生支援に前向きに取り組むサービスが連携し、連携事例を醸成していく「**再生系サービストライアル**」を**2022年8月から開始**。
- 各サービスが自主的な表明のもとで「再生系サービストライアル申込書」を協議会へ提出。
- 申込書を協議会と全国本部に提出した上で、協議会が関与する案件において債権譲渡を検討する金融機関がいた場合には、協議会から当該サービスを紹介する等の連携を図っている。
- 官民再生ファンド同様に取り先金融機関から債権買取を実施し、再生支援を実施。リファイナンス等によりエグジット。

再生系サービストライアル

再生系サービス

- 協議会と連携を希望するサービスが、以下の点を自主的に表明する「**再生系サービストライアル申込書**」を全国本部と各協議会に提出。
 - ✓ 協議会案件に対して、**誠実な対応及び協力**をすること
 - ✓ 再生計画に対して、他金融機関が概ね同意している場合には、**再生計画の成立に向けて誠実に協議を行うこと**
 - ✓ 協議会が関与する案件において債権の再譲渡を行う場合には、協議会に**再譲渡可否について事前に確認**を行うとともに、プレ再生計画又は再生計画の実行に支障がないように配慮すること
 - ✓ 連携事例の周知普及に資するため、協議会との**連携事例を全国本部に報告**すること

提出

中小企業活性化協議会

中小企業活性化全国本部

〇〇中小企業活性化協議会

- 債権譲渡を検討する金融機関に対しては再生系サービスを紹介等

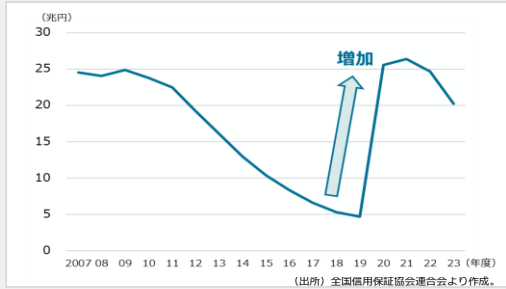


具体的事案において連携

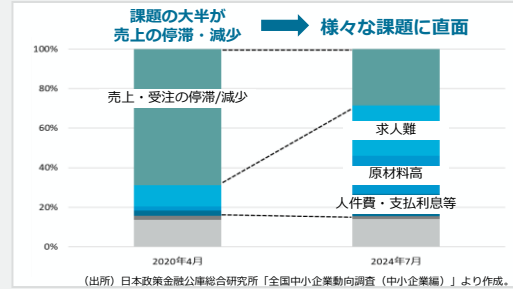
(参考) 円滑な事業再生等に向けたモニタリングの高度化に関する研究会 報告書 (概要)

背景

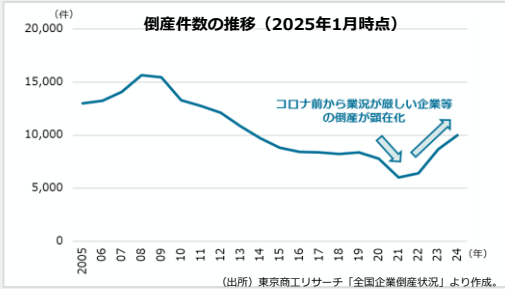
1. コロナ禍で100%保証が増加



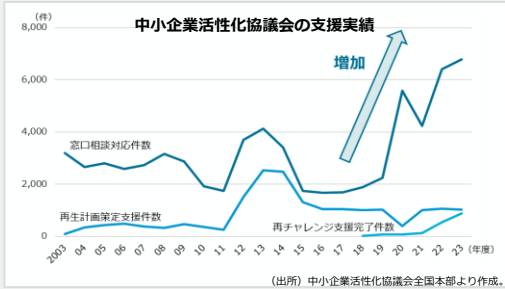
2. コロナを経て経営課題が複雑化



3. 業況が厳しい企業の倒産が顕在化



4. 再生・再チャレンジ支援ニーズが増加



☞ 保証付融資先を念頭に、事業者の経営悪化の予兆の早期把握及び適切な事業者支援の実行により経営力強化を後押ししていくモニタリングの在り方を検討

目指す状態

モニタリングの高度化

事業者を取り巻く関係者の更なる連携深化の下、事業者からの提供情報を基にAI/IT等を活用しつつ、事業活動が継続困難となる前に、各地域において早期の事業者支援が実施されることを目指す

☞ 事業者が自らの経営状況を適切に把握する重要性を認識し、経営状況の回復及び成長・持続的発展を目指す事業者への変革を後押し

モニタリングの状況

データ生成・取得

予兆管理

事業者支援

現状・課題

- ❖ データ生成・提供に対する事業者のネガティブなマインドセット
- ❖ データ連携の円滑化（即時性の高いデータの活用、活用可能な形式のデータ連携等）

- ❖ 信用保証協会や地域金融機関における人的リソースの制約
- ❖ 活用可能なデータの制約、データに基づく予兆管理の仕組みの不足

- ❖ 事業者支援に対する事業者の腹落ち
- ❖ 予兆フラグ検知後の信用保証協会・地域金融機関・支援者（土業等）における相互連携の更なる円滑化

今後の対応策

※モニタリングの高度化に係る基本的な考え方（事業者情報の共有・範囲等）を整理の上で、以下の対応を検討

1. 事業者の情報提供に対するインセンティブの仕組み

- ❖ 事業者の定期的な情報提供の促進のため、事業者との定期的な接点を持つ支援者（土業等）の関与も含めた、事業者のインセンティブとなる信用保証の仕組みの検討

2. DX/IT化によるモニタリング高度化に向けた段階的取組

- ❖ 会計ソフト等によって生成された、項目名・内容・順番等が不揃いなデータの利活用に向けた互換性の確保に向けた取組の検討

3. 「予兆管理における着眼点」の整理・公表

- ❖ 保証付融資先に対する早期の予兆把握及び適切な事業者支援に向けて、予兆管理を行う上での一定の着眼点を整理・公表

4. 「モニタリング段階に応じた役割分担」の整理・公表

- ❖ 予兆フラグ検知後の対応をはじめ、モニタリングの各段階で、事業者を取り巻く各主体が一定の役割分担に基づき、各々の役割を果たしていく上での基本的な考え方を整理・公表

(参考) DX/IT化によるモニタリング高度化に向けた段階的取組

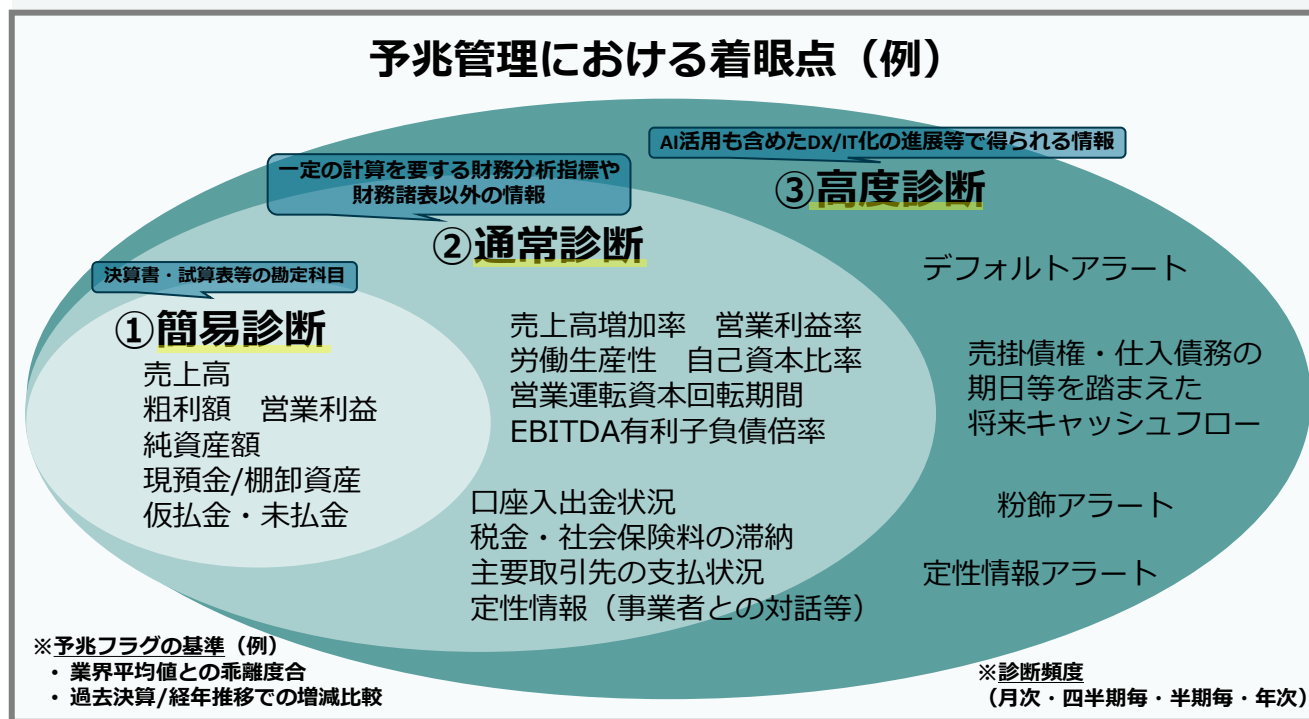
- モニタリングの各フェーズ（①データ生成・取得、②予兆管理、③事業者支援）において、**短期（足下）・中長期（目標状態）**で時間軸を分けつつ、モニタリングの高度化に向けた取組を検討・実行することが重要。

モニタリングの各フェーズにおける段階的な取組（イメージ）

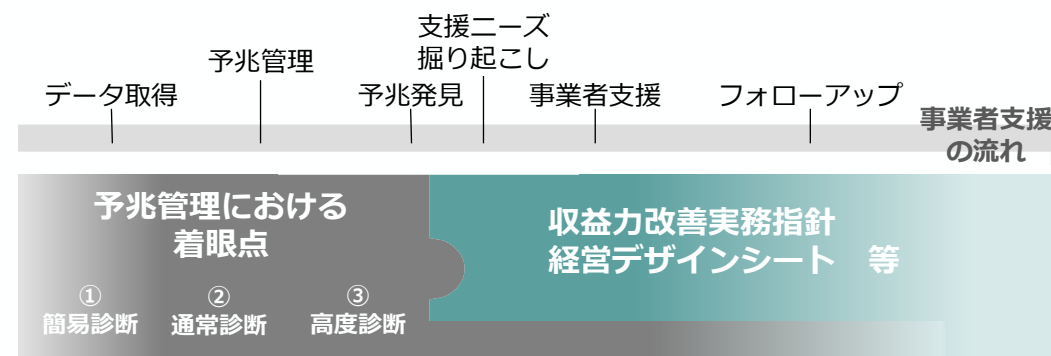
	第1段階（現状）	第2段階（足下の取組）	第3段階（目標状態）
データ生成・取得	<ul style="list-style-type: none"> 紙入手・OCR活用 	<ul style="list-style-type: none"> データ生成・提供に対する事業者のポジティブなマインドセット 会計ソフトの出力データ等、データを活用可能な形で取得（互換性の確保） 	<ul style="list-style-type: none"> バックオフィスのDX/IT化と連動して事業者から自動で必要範囲のデータを取得
予兆管理	<ul style="list-style-type: none"> データ取得可能な事業者に対する、年次中心の財務健全性に基づくリスク判定 	<ul style="list-style-type: none"> 信用保証協会・地域金融機関・支援者の連携かつ高頻度の予兆管理 可能な限り即時性の高いデータに基づく自動の予兆フラグ 	<ul style="list-style-type: none"> 財務情報・商流情報・定性情報・非財務情報やリアルタイムでの将来キャッシュフロー計算等に基づく予兆管理（AI活用等による自動化）
事業者支援	<ul style="list-style-type: none"> 特に実質保証協会メインの事業者は、条件変更等発生後を中心に支援 	<ul style="list-style-type: none"> 期中からの予兆管理に基づくプッシュ型の支援（経営支援部門と保証部門を核に、必要に応じ地域金融機関の経営支援部門や営業部門も巻き込んだ「野戦病院型」） 予兆フラグの検知主体に応じた円滑な関係者連携下での支援 	<ul style="list-style-type: none"> 平時から、事業者との信頼関係を前提に、信用保証協会・地域金融機関・支援者で連携しつつ、先を見据えた支援を実行

(参考) 「予兆管理における着眼点」の概要

- 信用保証協会・地域金融機関・支援者の各主体において**取得・活用可能な情報の種類・粒度や予兆管理の仕組み（DX/IT化の進捗）**等に応じた**診断方法に基づき※、動的に確認していくべき予兆フラグの項目例を整理。**
 - ①**簡易診断**：最低限の情報（決算書・試算表等の勘定科目）で事業者の経営悪化の予兆をより早期に検知していく診断
 - ②**通常診断**：様々な角度からの情報（財務分析指標や財務諸表以外の情報）を組み合わせながらよりの確に予兆を検知していく診断
 - ③**高度診断**：AI活用も含めたDX/IT化の進展等の下で得られた情報で行われる精度の高い診断
- ※例えば、高度診断まで対応可能な主体においては、初期段階から高度診断までの項目で予兆管理を行うことが望ましい。簡易診断であれば対応可能な主体においては、簡易診断から始めて、事業者との関係性深化等により取得及び活用可能な情報が増えた場合には、通常診断など精度を上げた予兆管理も行っていくことが想定される。
- モニタリングを行う各主体において、**活用可能な情報の種類・粒度や予兆管理の仕組みに応じて、着目すべき項目・診断頻度・予兆フラグの基準を検討する。**その際には、**各主体・地域の実態等に基づく柔軟な変更も含めて項目等を選定し、効率的・効果的な診断を行っていくことが推奨される。**



「予兆管理における着眼点」の位置づけ



「予兆管理における着眼点」の用途（例）

- ✓ 事業者（自己管理）、信用保証協会・地域金融機関・事業者との接点が多い支援者（税理士等）等における予兆管理水準の目安
- ✓ 事業者支援/フォローアップにおける支援者の参照材料

(参考) 「モニタリング段階に応じた役割分担」の概要

- モニタリングの各段階で、事業者を取り巻く各主体が一定の役割分担に基づき、各々の役割を果たしていくことが重要。こうした連携の在り方について、**各地域において関係主体間で認識の共有を行っていく上での参考材料として、基本的な考え方を示すもの。**
 - まず期初等の基準時点において、信用保証協会や地域金融機関において、**蓄積情報に基づくターゲティング（期初のターゲティング）**で、その後の期中に「**重点的に予兆管理を行う事業者**」を抽出する。
 - 各主体が所有するリソース（データ・システム・マンパワー等）に応じて、それぞれの視点から複眼的に期中の予兆管理**を行う。信用保証協会や地域金融機関の両者の重点対象外（その他）に属する保証付融資先についても、**信用保証協会、地域金融機関、士業（税理士・公認会計士等）が必要に応じて関係機関と連携しつつ、それぞれの予兆フラグの仕組みの下で予兆管理**を行う。
 - 期中に予兆フラグが検知された場合には、事業者の状況精査の上で、**関係主体で連携をしながら必要な事業者支援**を行う。

モニタリング各段階における役割分担（イメージ）

