

第2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8年1月13日（火）14:00-16:00

▼場所：ハイブリッド

▼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：愛知県中小企業活性化協議会加藤直幸様、千葉県中小企業診断士協会石井孝昌様、日下企業経営相談所日下智晴様、株式会社三菱UFJ銀行新井大輔様、ロングブラックパートナーズ株式会社/ササンカパートナーズ株式会社牛越直様、あおぞら債権回収株式会社高橋毅様

▼議題

- **議事**

- 有識者からのヒアリング・意見交換

- ・協議会支援

- ・再生支援人材育成

- ・他機関連携

▼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

<協議会支援>

- 405事業の通常枠については、利用前からの事業者と金融機関の関係性構築が弱い。金融機関と事業者の関係性においては、危機感の共有と計画策定の必要性について十分に腹落ちをして計画策定に移行することが重要。また、計画期間中もモニタリングを効かせデットガバナンスを発揮することは405事業の活用において重要。
- 中小企業活性化協議会（以下、協議会）のリソースに限界があることを踏まえ、協議会において「選択と集中」を行うことは重要。収益力の改善に向けた取組みを、Vアップ事業等を

活用しながら民間主導で実施するにしても、協議会が関与し、これによる経営者や金融機関への意識付けが働くことが重要。

- 数値基準のないリスクが繰り返されること自体は望ましくないが、協議会のプレ再生支援では、事業者のモニタリングを通じて抜本再生への移行を決断させる等の機能を果たしている。協議会の支援メニュー利用における数値基準を厳格化すると、再生支援に進めない事業者が出てくる可能性がある。
- リスクが多い中で、支援メニューの規律強化は重要。例えば、協議会に対する評価項目において、リスクではなく抜本再生に取り組んだことに対する評価を上げるべきではないか。
- 経営者自身の経営リテラシー・能力を高めていくことが重要であり、協議会は経営者の経営的自立を促して、その結果、相談件数が減るように努めるべき。
- 抜本再生において、事業者の腹落ちが重要。協議会や地域金融機関は、事業者の意向に反することが言いにくい立場にあることも理解できるところ、一度支援を行った上で自力再生に繋がらなかった場合に、関係者が事業者に再生 M&A や抜本再生を促しやすくするような環境整備が重要。
- 案件数が増加する中で協議会がすべて担うのはリソースの制約があり、収益力改善については V アップ等の民間専門家による支援を活用すべき。ただし、協議会がどこまで関与し、どのタイミングで外部・民間に渡すかには留意が必要。
- 中小版 GL 等による抜本再生も増加し、協議会スキームを経ない抜本再生は増加しているところ、常設の機関である協議会が今後力を発揮するのは事業者への伴走支援機能と再生支援人材の育成機能（トレーニー制度等）ではないか。
- 協議会の支援力の地域ごとのばらつきについて、地域における金融機関ごとの再生支援能力の差異も影響している。1つの処方箋が 47 都道府県全てに効果的なものであるとは限らないため、各都道府県の金融機関の実態把握を含め、地域単位で課題を把握する必要がある。

<再生支援人材育成>

- 再生支援人材の不足の解消に向けて、色々な立場や局面で人材育成が行われることは大事。特に、土業の人材不足は厳しい面がある。協議会による金融機関のトレーニー制度は機能しているため、土業の再生支援人材育成についても、同じように協議会に人材交流や育成の役割を発揮してもらいたい。日頃から土業と協議会の関係を強化していくことが重要なのではないか。
- 再生支援力が不足している金融機関に対しては、協議会がネットワークを活用し、専門人材を金融機関につないでいく役割が求められる。
- 金融機関における再生支援のプライオリティを高めることが大事。

- ・ 支援実務への経験差が協議会の支援力のばらつきの一因であるため、実践経験を積むことができる協議会とそうでない協議会との人材交流を促していくべきではないか。
- ・ 再生支援人材のOJTについて、補佐人やトレーニー制度を通じて、他機関と連携した体系的な制度活用を推進していくべき。
- ・ 地域ブロックでの人材の交流について、情報管理などの制約もあるが、協議会の支援力のばらつきへの対応という側面に加えて、再生支援の進め方やバンクミーティングの運営方法など、人材交流によって、よりよい運営方法が横展開していくことも期待できる。ブロック単位であれば、土業の育成や情報交換も機能するのではないか。
- ・ 各地域の固有性を考慮すべきという点には同意。他方、各地域の特殊性を強調しすぎると、協議会全国本部が各協議会に対して指導しづらくなる懸念はある。各協議会の統括責任者の個性や各地域金融機関のスタンスがある中、地域の固有性を大事にしつつ、共通認識に齟齬がないか留意すべき。また、共通認識を醸成するために、人事交流や統括責任者間のコミュニケーションを図っていくことも重要。

＜他機関連携等その他＞

- ・ 協議会と事業承継・引継ぎ支援センター（以下、センター）との連携について、抜本再生を実施した案件を協議会からセンターに繋ぐことはよくあるが、繋いだ後、センターにおいてマッチングした実績はあまり聞かない。どのような課題があるか提示してもらい、解決してもらいたい。また、再生支援をとりまくプレイヤーは増えてきているため、プレイヤー同士連携が上手くいくようになることが重要。
- ・ 売上高5億円以下の抜本再生案件が多い中、5億円以下の案件の場合、事業性の評価が難しく、とりわけ株式譲渡などの形態であれば、マッチング先を見つけにくい課題がある。センターとより連携していくことが大事。
- ・ 再生M&Aを支えるプレDIPの活用などを現実的な選択肢として位置づけられるようにしていく必要がある。
- ・ 再生M&Aは、採算性・訴訟リスクを背景とした参入障壁の高さから人材・知見が不足していることに加えて、そもそも事業者側において、早期に事業スポンサーに事業売却することへの抵抗感が強い。そのため早期再生M&Aのためには再生ファンドの活用が有効だが、再生ファンドにおいては、リソース制約によりハンズオン支援を行えないファンドも存在するため、再生M&Aの担い手拡大および再生ファンドのハンズオン機能強化に向けた政策的支援の検討が必要。
- ・ 早期検討・着手が極めて重要であり、協議会・金融機関・外部支援機関間での積極的な情報・知見の共有や連携体制の強化が必要なのではないか。

- サービサーによる債権回収は廃業に近いイメージを持たれて事業者から敬遠される一方、独自の再生支援を行うことも可能であるため、再生系サービサーのイメージアップを通じた正しい理解の醸成が必要なのではないか。
- 再生系サービサーの認知度が向上し実績が挙がれば、金融機関も「再生のために譲渡する」という明確な理由のもとで債権譲渡しやすくなり、事業者にもその役割が伝わる為、この取り組みに期待している。