

### 第3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27日（火）15:00-17:00

▼場所：ハイブリッド

▼出席委員：家森委員（委員長）、大磯委員、加藤委員、小林信明委員、小林廣樹委員、水野委員、吉崎委員

▼ゲストスピーカー：株式会社日本政策金融公庫 板崎様、株式会社商工組合中央金庫 高橋様、静岡県信用保証協会 鈴木様、沖縄県よろず支援拠点 上地様、三重県事業承継・引継ぎ支援センター 後藤様

#### ▼議題

- 議事

- (1) 政府系金融機関・公的機関との協議会の連携における課題と対応

- (2) 報告書骨子案に係る事務局説明

- 意見交換

#### ▼議事概要

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

#### 「(1) 政府系金融機関・公的機関との協議会の連携における課題と対応」に係る議論

- 日本政策金融公庫の資料にターンアラウンドの報告書があったが、非常に重要なナレッジ。これからどう活用しようと思っているのかを伺いたい。
- 民間金融機関と情報交換会に取り組んでいる。様々な支援メニューがあるので、公庫の活用を検討する際の辞書・気づきとして活用してもらいたい。
- 商工組合中央金庫における人材育成に関し、外部へ委託する場合もあるのか。内部で育成する場合、どの程度の時間をかけて育っているのか。
- 地域金融機関のトレーニーを受け入れた経験があり、今後も継続する。出向を通じて外部で勉強できる形も整備。内部での人材育成では、階層別・年齢別等のトレーニングを整備して

いるが、再生分野だけを担う人材を育てるのではなく、幅広い分野に関与できるキャリアを築けるべく育成を行っている。

- 静岡県信用保証協会の課題として人材不足が挙げられていたが、各店舗が全機能をまかなうことは難しくとも、例えば、地方ごとに再生部門を集約して面に対応するといったやり方もあり得る。
- 県職員がバンクミーティングに同席した静岡県信用保証協会の例など、好事例の全国展開を推し進めてほしい。
- 事業再生経験者が三重県事業承継・引継ぎ支援センターにいるという点は、再生 M&A を絡めて進めていくための認知という面でプラスになる。
- 三重県事業承継・引継ぎ支援センターの説明の中で、令和 7 年度に 3 件がクロージングに至っていたが、どのようにマッチングしたのか、どのようなプレイヤーがマッチングしたのかを教えてください。
- 3 件はスポンサーを事業承継・引継ぎ支援センターが探して事業承継ができた案件。
- 三重県事業承継・引継ぎ支援センターは活性化協議会等と月 2 回の情報交換を行っているが、どうしたら形骸化しないのか。毎回、守秘義務に十分留意しながら、具体的な個別事案の案件相談を行い、事業承継や再生にどうやって結びつけるかという議論を行っている。

## 「(2) 報告書骨子案に係る事務局説明」に係る議論

### ＜全般＞

- 取組内容が多く、実行は容易ではないかもしれないが、一つ一つ進めていけるとよい
- 全体の方向性に違和感なし。今後具体的な施策やスケジュールを明確化することが重要。
- 大きな構成に違和感なし。課題への対応は、各プレイヤーの視点を意識できるとよい。また、経営者自身が早期に再生に着手する必要性を理解し、その覚悟を持つことの重要性をより明示的に位置付けてもよいのではないか

(※以下は第 3 回事務局説明資料 9 頁「課題への対応方向性（案）」に基づき整理)

### ＜3-1 早期着手・予兆管理の強化＞

#### ① 事業者自身での財務状況の可視化

- 平時のモニタリング体制を強化することで、平時から経営の健全性が高まり、かつ仮に状況が悪化しても迅速に対応できる。また、これにより限られたリソースを真に必要な業務に向けることができる。

- 早期支援に対する意識向上のために焦点を当てるべきベンチマークがわかるとよいのではないか。
- 事業者が早く相談すればプラスになるというインセンティブ設定が重要。

## ② 支援機関・金融機関による事業者へのモニタリング・予兆管理の強化による早期持ち込み促進

- 「監視」ではなく、事業者を深く理解し、その情報を事業者と共有することで事業価値を高め、いく創造的・支援的な活動である趣旨を強調しておくことが望ましい。
- 経営者保証ガイドラインでは早期着手によるインセンティブ資産を認めている。また、早期着手により DIP ファイナンスや事業再構築のニューマネーが出るので、これも事業者に対する早期支援のインセンティブとなり得る。
- 協議会が頑張るのはその通りだが、入口で銀行が支援を決めているケースも多い。協議会だけでなく、地域金融機関への働きかけや、地域金融機関のマインドセットを変えていくことが重要。

## <3-2. 再生支援の規律・伴走強化>

### ④ 事業者の状況に応じた適切な支援メニューの提供

- プレ再生メニューの柔軟化とあるが、現場感からするとプレ再生計画の出口がしっかりと行われていないので厳格化の方が大事な印象。厳格化すると入口が狭くなるという懸念はあるが、メッセージとしては域金融機関も含めた支援の先延ばしを起こさないよう規律を強化するメッセージを出すことが大事。

### ⑤ 再生支援の出口の明確化

- 再生支援の規律伴走強化に関しては、協議会が主体的に取り組む必要性について異論はない。一方で、実務の実態としては、入口段階においてメイン行が先行して事業者と支援内容を決めており、その結果、協議会が関与する段階では、収益改善など限定的な対応を前提とした相談として持ち込まれるケースが少なくない。この部分は都道府県によって差異が大きく、このような状況では、プレ再生や抜本的な再生といった、より踏み込んだ対応を早期に打ち出すことが難しい実情がある。
- こうした課題を踏まえると、協議会自身の取組強化に加え、地域金融機関に対する働きかけも重要であり、再生支援に対する地域金融機関の意識や姿勢（マインドセット）を転換していく必要がある。特に、再生支援は金融機関と協議会がセットで取り組むものであるとのメッセージを、対外的にも明確に発信していく必要がある。

- 405 事業はモニタリングが弱くなりがち。モニタリングのルール of 明確化が重要。

- 出口を明確化することで、リスクしたものへのモニタリングをしっかりと、抜本再生に行くものは抜本再生にいくと金融機関へ意識付けする。再生支援期間でのモニタリングの結果、数値に改善が見られない事業者は、抜本再生に移行するというルールの厳格化は重要。
- 数値基準や制度運用に重点が置かれていると感じる。数字が過度に絶対視されることで、効果的な対応がとりにくくなり、そもそも相談が来ないという可能性も懸念。
- 出口の数値の明確化は必要であるが、強すぎることでプレ再生の入口を狭めすぎると本末転倒となるので留意すべき。出口の明確化に向けてバックアッププランを作成しても事業者の意識が変わらなければ意味がないため、工夫が必要。

#### ⑥ 再生計画の実効性向上等に向けた伴走支援強化

- 常設の協議会だからこそ伴走支援の役割には価値がある。資料中では「協議会等」にチェックがついていないが、協議会の一つの役割として重要なものであると認識。
- 協議会に相談に行っても、卒業までいかず中退してしまう案件をどうやって事業再生まで持っていくかが重要。中退させないで最後まで卒業させる、という観点を記載いただきたい。
- 協議会の伴走支援強化に加え、経営者に覚悟を持ってもらうための工夫についても一定程度言及しておく必要がある。

### <3-3. 協議会支援力強化>

#### ⑦ 全国本部による指導・育成機能の強化

- 個々の数字を管理するのではなく、個別事情に配慮し最適な判断を行うことができるための各協議会の体制や運営の質にもっと焦点を当てることが重要。
- 都道府県それぞれに課題があるように、金融機関ごとに異なる取り組みをしているため、全国一律でルール化することは難しい。実態を前提とした、選択と集中をメッセージとして出すのが望ましい。

#### ⑩ 事業者の利便性の向上、協議会業務の効率化

- 協議会の役割が強調されているが、協議会ごとのばらつきの是正や、業務が拡大する中でのリソース確保も重要。業務負荷が大きいと良いメニューを整備しても実現できない懸念あり。

### <3-4. 地域における再生支援機能強化>

#### ⑪ 金融機関の再生支援に向けた意識・対応強化

- 抜本再生のやり方がわからない地域金融機関もいる。そういう時に地域金融機関に対して日本政策金融公庫、商工組合中央金庫等と一緒にやりませんかと促していくことが重要。

#### ⑫地域の再生支援人材の育成強化

- 銀行から協議会に派遣した若い人材が、今後のキャリアとして再生業務に携わりたいと考えるようになった。このように再生業務をやりたいと考える若い人材を増やしていくことが重要。このためには魅力ある人材が協議会にいる必要があり、サブマネ層強化のための評価等インセンティブ設計が重要。
- トレーニー制度は統括責任者、統括責任者補佐にとって人へ教える機会の提供、若手人材との交流という刺激を生む価値がある。是非拡充してほしい。会計士人材の不足を感じており、トレーニーや非常勤の形で拡充にぜひ取り組んでいてもらいたい。
- 土業、特に会計士はトレーニーでもサブマネでも、まずはこのフィールドに入ってもらうことが重要。若手の会計士に入ってきてもらえる何らかの施策に期待したい。
- 若手のうちに座学ではなくトレーニーとして OJT を経験できるのは良い取り組み。ただし、トレーニーを集める部分にハードルがあると思われるため、経験の有無を問わない、非常勤を認めるなどの施策が必要ではないか。

#### ⑬他機関連携の強化

- よろず支援拠点や引継ぎセンター等、業務内容に改善の余地がある可能性もあるため、このあたりに踏み込んでほしい。
- 金融機関や他機関同志が横連携するには顔が見える存在であることが大事。顔が見える仕組み・機会があるとよい。

#### ⑭再生 M&A 案件の促進に向けた環境整備

- 再生 M&A 案件の促進に向けた環境整備は、小規模、地方の案件はマッチングが難しい。当該地域でネットワークを持っている民間金融機関の情報を生かしてマッチングを加速することが重要。
- 再生 M&A クロージングまでの大きなハードルは①経営者の腹落ち、②マッチング、③マッチング後の経営者との合意の 3 つ存在する。①経営者の腹落ちに向けては、予兆管理、早期着手、規律強化が一つの解決策。②再生 M&A のマッチングについては、メイン銀行がリスケを行っていると、事業者は再生 M&A の議論が出し難い。いたずらにリスケするよりは早期に抜本再生に着手したほうが事業価値を担保できる場合もある。バックアップとして抜本再生の選択肢も検討することを金融機関が許容できると望ましく、地域の金融機関や引継ぎ支援センターに買い FA の機能も担ってもらえるとありがたい。③マッチング後の経営者との合意は、事業承継について理解が浅い経営者は多いため、ガイドラインがあると望ましい。対象会社は抜本で進めたいが、金融機関との議論の場でそう説明しにくいという事情もある。

- 再生 M&A は検討期間が 1 か月等短い場合が多く、上場企業は手を出しにくい。中小企業関連の補助金を獲得できると検討期間が長期化し、スポンサーは検討しやすいため、再生ファンドの活用は重要なポイント。
- 規模が小さい再生 M&A の場合、インセンティブ付与は再生 M&A を実現しやすくする重要なポイントの一つ。いたずらにプレイヤーを増やしても意味がないが、事業承継の M&A に際し、認定支援機関に FA 業者も入れば、より実現しやすくなると思う。
- 金融機関が売り FA で入った場合、買い FA で入った場合の双方の場合をガイドラインで整理すべき。
- 再生 M&A は金融機関における利益相反等の文脈での難しさがある。このため、金融機関が再生 M&A をやる上でのガイドラインがあると、再生 M&A を検討する金融機関が増える可能性がある。
- 地方や人口減少地域の場合、金融機関は事業者数を減らさないことに強いインセンティブを持っている。このためガイドライン整備の際に、金融機関としての留意点を取り込み、再生 M&A を促進するようなメッセージを含められるとよい。

以上