

# 中小企業における事業再生支援のあり方検討会 報告書

2026年3月

中小企業における事業再生支援のあり方検討会

# 目次

はじめに .....	3
<b>第1章 事業再生の歴史と現状</b> .....	4
1. 中小企業の再生支援の歴史 .....	4
2. 協議会の取組 .....	4
3. 事業者を取り巻く現状 .....	5
<b>第2章 中小企業の事業再生を取り巻く課題</b> .....	7
1. 事業者の課題 .....	7
2. 協議会の課題 .....	9
3. 金融機関の課題 .....	15
4. 士業等の課題 .....	17
<b>第3章 対応の方向性</b> .....	19
1. 早期着手に向けた予兆管理強化等 .....	19
2. 再生支援の規律・伴走強化 .....	20
3. 協議会支援力強化 .....	22
4. 地域における再生支援機能強化 .....	24
おわりに .....	27

## はじめに

多様な経営課題を抱える中小企業の事業再生支援を行うため、産業競争力強化法に基づき、2003年に各都道府県に公的機関として中小企業活性化協議会（当初は、中小企業再生支援協議会。以下「協議会」という。）、2007年に協議会の助言・指導等を行う機関として中小企業基盤整備機構（以下「中小機構」という。）に中小企業活性化全国本部（当初は、中小企業再生支援全国本部。以下「全国本部」という。）が設置された。

設置以降、約20年間にわたり、各協議会と全国本部は、事業再生等に関する知識と経験を有する専門家を常駐させ、高度な再生支援（事業再生フェーズ）を担ってきた。また、中小企業を取り巻く経営環境の変化に応じ、収益力改善から再チャレンジ（円滑な廃業）フェーズまで支援領域・メニューを拡大し、シームレスな支援を実現してきた。

他方、コロナ禍等を契機に事業環境や経営課題は大きく変化しており、着手の遅れにより事業や財務が大きく毀損した案件や、小規模事業者の再生、スポンサー型再生や再チャレンジ案件の増加がみられる中、事業・財務の毀損が進行する前段階での早期再生の重要性が高まっている。また、地方における再生支援ノウハウや支援体制のばらつきも顕在化しており、協議会の対応リソースの強化や再生支援の高度化、さらには国・全国本部・協議会の連携強化を進め、中小企業の構造改革や再生支援の体制を従来以上に強化していくことが急務となっている。制度環境の面では、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン（以下「中小版GL」という。）」が制定される等、私的整理・事業再生手続の多様化が進んでいる。

こうした状況を踏まえ、再生支援全般及びその中で協議会に求められる役割や機能のあり方を改めて整理する必要があるとの認識の下、本検討会を開催した。本検討会では、相談件数の増加と案件の高度化の双方に対応するため、量的な対応力の確保と、早期決断による自主再生の実現ならびにスポンサー型再生（再生M&A）等への対応に資する質的な専門性向上の両面から、再生支援の現状・課題の整理及び今後の方向性について検討を行った。本報告書は、その検討結果を取りまとめ、再生支援に関わる各主体が今後取るべき対応の方向性を共有し、各地域における再生支援の体制強化につなげることを目的としている。

### <本報告書における用語の定義>

事業者	中小企業・小規模事業者
協議会	中小企業活性化協議会
金融機関	都市銀行、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合、信用保証協会、政府系金融機関 等
士業等	税理士、公認会計士、中小企業診断士、弁護士、再生FA、再生ファンド、再生系サービサー 等

※報告書に記載の数値等の根拠・参考資料については、「参考資料集」として別に示す。

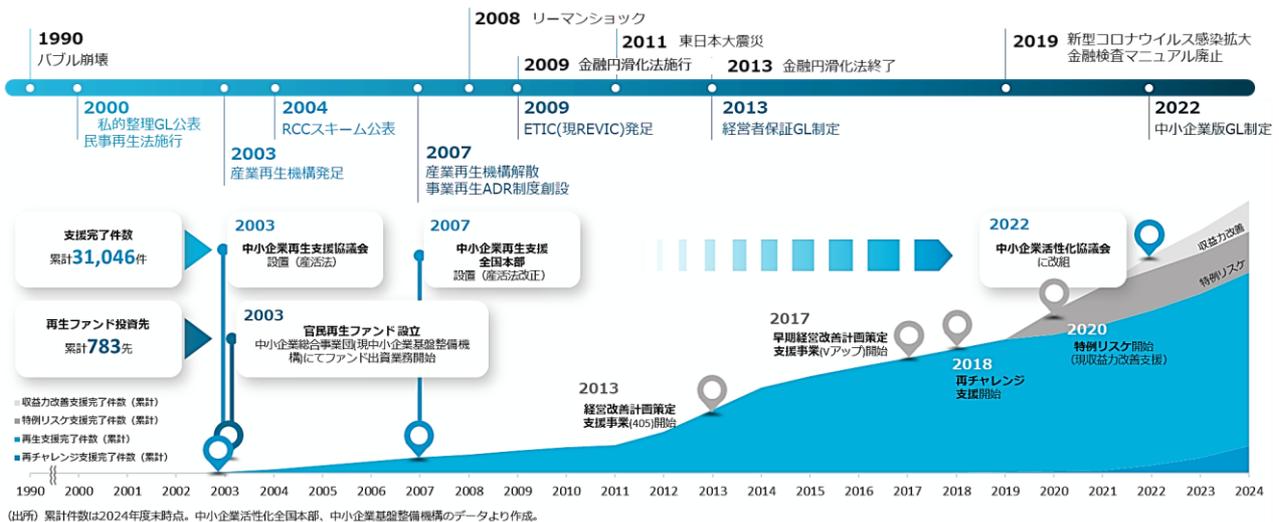
# 第1章 事業再生の歴史と現状

## 1. 中小企業の再生支援の歴史

バブル崩壊後、過剰債務問題・不良債権処理問題が発生する中、地域経済や雇用、産業の維持を図るため、2000年の「私的整理に関するガイドライン」の公表、法的手続きでは民事再生法の施行など、2000年代における事業再生の歴史がスタートした。

2003年には、手薄であった中小企業への再生支援を強化し、債権放棄等の金融支援を含む円滑な事業再生を図るため、中小企業再生支援協議会（現 中小企業活性化協議会）を設置した。リーマンショックや新型コロナ等の危機事象にも応じ、経営改善支援（収益力改善）から事業再生、再チャレンジと支援領域を拡大し現在に至っている（図表1）。

（図表1：中小企業の再生支援の歴史）



## 2. 協議会の取組

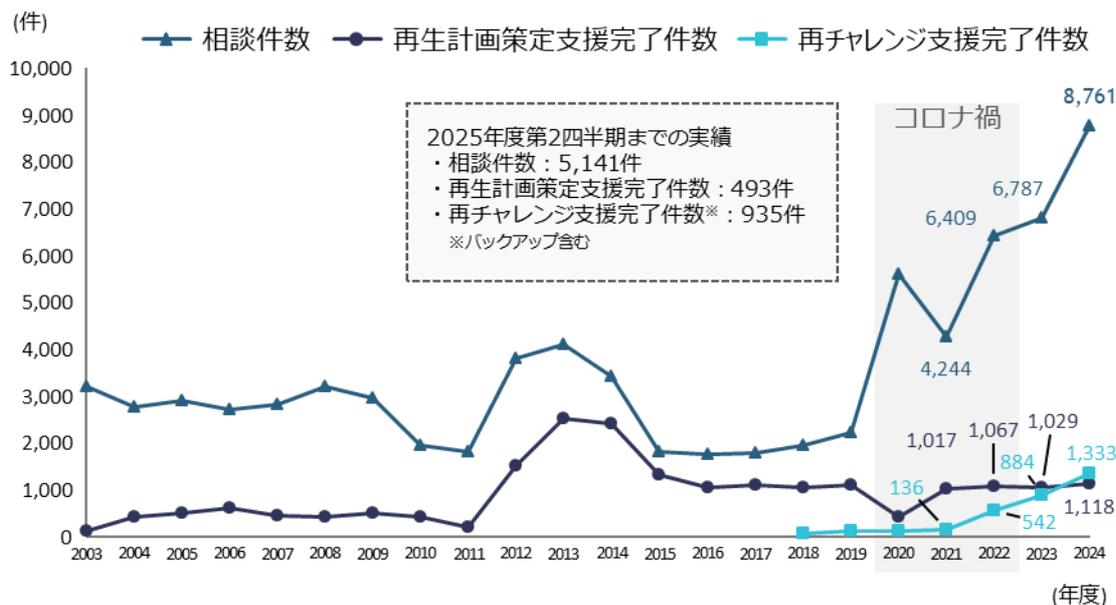
協議会は、約20年にわたる活動を通じて経営改善・事業再生支援力を高め、窮境度合いの大きい事業者の抜本再生案件から、収益力改善や再チャレンジ（円滑な廃業）まで支援領域を拡大している。支援件数は増加傾向にあり、2024年度の相談件数は8,761件と過去最高を更新した。再生計画策定支援件数は横ばいで推移する一方、再チャレンジ支援件数は大幅に増加している（図表2）。

協議会の体制は、時代の要請に応じて段階的な見直しが進められてきた。2000年代には制度的基盤の整備（協議会・全国本部の設置）、2010年代には経営改善支援機能を拡充するべく経営改善支援センターが創設され、2020年代には当該センターと協議会の統合を経て、収益力改善から事業再生・再チャレンジまでを一体的に支援する体制が

構築されている。

現在、協議会は全国47都道府県に設置され、地域金融機関OBや士業等の常駐専門家を中心に構成されている。協議会は地域における再生支援のハブとして、金融機関、民間支援専門家、各種支援機関と連携し、中小企業の経営改善・事業再生及び再チャレンジを支援している。

(図表2：協議会の支援件数の推移)

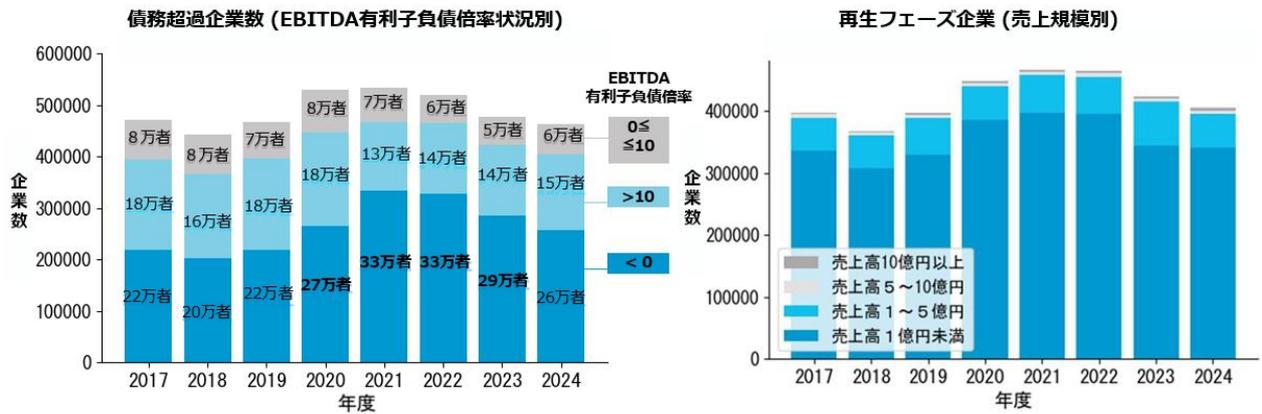


### 3. 事業者を取り巻く現状

近年、中小企業を取り巻く経営環境は一層厳しさを増している。人手不足や原材料・エネルギー価格の高騰に加え、いわゆる「ゼロゼロ融資」の返済開始や借入金利の上昇など、複合的な課題に直面している。

2017年度から2024年度にかけて、「債務超過」かつ「EBITDA有利子負債倍率が10倍超又はマイナス」の状態にある再生フェーズ企業は推計で約40万者存在しており、その90%以上は売上高5億円未満、特に1億円未満の小規模事業者が多数を占めている。コロナ禍において増加した債務超過企業は直近では減少傾向にあるものの、依然として多くの中小企業が再生支援を必要とする状況にある(図表3)。コロナ禍の影響が収束し、平時の成長・事業再構築局面に移る中、求人難とそれに伴う人件費の高騰、原材料・エネルギー価格の高騰、ゼロゼロ融資の返済本格化や借入金利の上昇等が重なり、中小企業が直面する経営課題は一層複雑化している。

(図表3：事業者における再生フェーズの企業数)



※：EBITDA有利子負債倍率＝ネット有利子負債÷(営業利益＋減価償却)  
 (注) 各年度における中小企業数の推計上の総数は約300万者程度。なお、債務超過企業数の推計に当たっては、会社形態(個人事業主、株式会社、有限会社等)が「不明・無回答」となっているデータを除いている。  
 (出所) 中小企業実態基本調査(2017年度～2024年度)を基に作成。

## 第2章 中小企業の事業再生を取り巻く課題

本章では、事業再生の現場で顕在化している課題を、事業者、協議会、金融機関、士業等の四つの主体に分け、実態・背景・傾向の順に整理する。各主体の課題は相互に関連し、早期着手の遅れ、規律と出口の不明確さ、人材と連携の不足といった横断的課題を強めている。

### 1. 事業者の課題

事業者の課題は、①財務・会計知識の不足により自社の経営実態の把握が遅れることや、②公的支援・協議会に関する認知の低さから適切な支援につながりにくいこと、③事業者（経営者<sup>1</sup>）自身が問題を先送りして適切な行動をとれないこと（決断・意思決定の欠如）に大別される。結果として、課題の先送りや対処の遅延を招き、再生フェーズでの対応難度を高めている。

#### （1）課題の把握

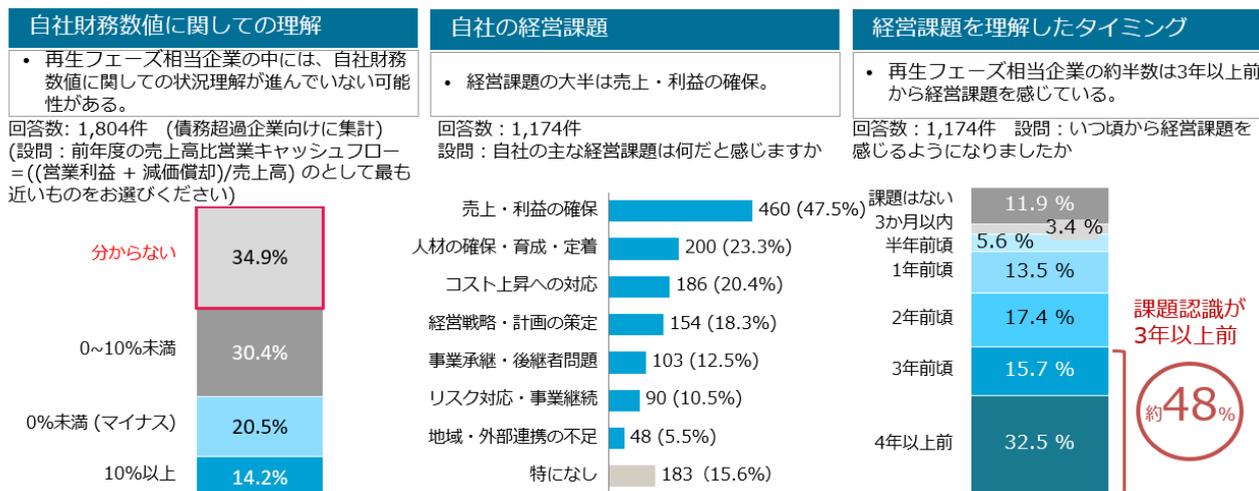
再生フェーズに相当する企業の中には、自社の財務数値を十分に把握していない事業者（経営者）が約35%存在している。特に、貸借対照表（BS）、損益計算書（PL）、キャッシュフロー計算書（CF）を通じた経営状態の分析ができておらず、自社の経営課題を「売上や利益の確保」のみと認識している事業者も多く存在する。その結果、資金繰りの悪化や収益構造の問題といった窮境に至る根本要因を十分に把握・分析できていない可能性が高い。また、約半数の企業が3年以上前から経営課題を感じていながらも、具体的な対策を実行に移せておらず（図表4）、問題の先送りが常態化していると推察される。

加えて、再生フェーズ企業の多くは、「販路開拓」、「事業再生・再編の知識不足」を課題として認識している。販路開拓等の売上向上に直結する取組への意欲は高い一方で、事業再生・再編の意欲が低い傾向にあり、一般的に経営者に求められる責任が果たされていない（図表5）。

---

<sup>1</sup> ここでいう「経営者」とは、単に代表者のみを指すものではなく、当該事業において重要な意思決定を担う経営幹部や管理層も含む。

(図表4：事業者（経営者）が財務状況を把握できていない現状)



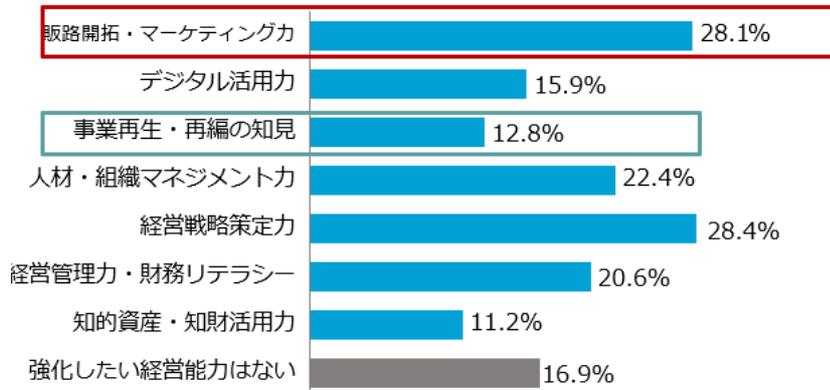
出典：2025年11月BCGIによるアンケート調査：日本全国の中小企業経営者約9,000人にアンケートを実施し、再生フェーズ相当(債務超過もしくは有利子負債キャッシュフロー-借率10%超(マイナス含む))の企業経営者約1,200人に絞り回答を集計

(図表5：経営課題への能力・行動不足による課題先送りの現状)

### 1年以内に強化したい経営能力

- 販路開拓・経営戦略策定力に強化意識あり。一方、事業再生の知見は強化優先度は低い。

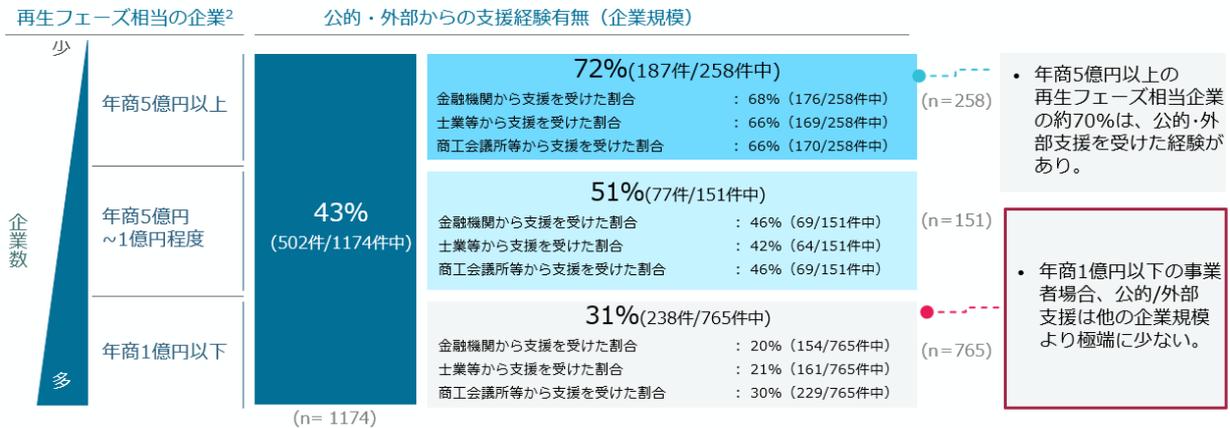
回答数：1,174件  
 (設問：直近1年で強化したい経営能力として当てはまるものを全てお選びください)



## (2) 解決策の把握

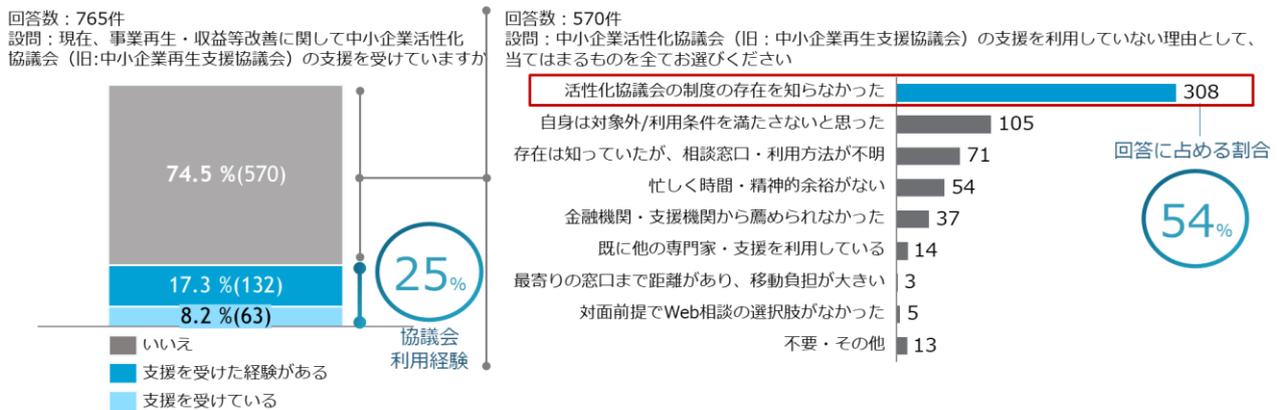
再生フェーズにありながら、協議会や外部支援機関から実際に支援を受けた企業は約40%にとどまっている。特に売上規模1億円未満の事業者では、公的・外部支援の利用経験が31%にとどまる(図表6)。また、同じく売上規模1億円未満の事業者では、協議会の利用経験も25%程度と低く、いずれの場合も、事業者(経営者)が支援の選択肢を十分に認識しないまま経営悪化が進行している可能性があり、入口段階での情報不足が課題である(図表7)。

(図表6：小規模な事業者が公的・外部支援を受けていない現状)



1. 活性化協議会や金融機関、士業等からの支援  
 2. 債務超過もしくは有利子負債キャッシュフロー倍率10倍超(マイナス含む)企業  
 出典：2025年11月BCGによるアンケート調査：日本全国の中小企業経営者約9,000人にアンケートを実施し、再生フェーズ相当(債務超過もしくは有利子負債キャッシュフロー倍率10倍超(マイナス含む))の企業経営者約1,200人に絞り回答を集計  
 設問内容：「外部支援を受けた経験はありますか」「前年度の年間売上高として最も近いものを選びください」「前年度の売上高比営業キャッシュフロー(営業利益+減価償却費/売上高)の最も近いものを選びください」の3つの質問の結果をクロス集計して再出

(図表7：小規模な事業者における協議会の利用経験有無、及び利用しない理由)



出典：2025年11月BCGによるアンケート調査：日本全国の中小企業経営者約9,000人にアンケートを実施し、再生フェーズ相当(債務超過もしくは有利子負債キャッシュフロー倍率10倍超(マイナス含む))の企業経営者約1,200人に絞り回答を集計

### (3) 解決策の実施

支援メニュー<sup>2</sup>の多様化により切れ目ない支援が可能となった反面、本来想定した効果につながらない運用も散見される。特に、リスクスケジュール(以下「リスク」という。)を繰り返す案件では、2019～2024年度の間には支援を複数回利用した事業者のうち89%が最終的な事業再生に至っておらず、出口を見据えた支援設計が課題となっている。

## 2. 協議会の課題

協議会は、中小企業再生支援の中核的存在であるが、案件の持ち込まれるタイミングや支援内容、組織体制・支援メニューに関して課題を抱えている。支援メニューは増加した

<sup>2</sup>支援メニューとは、協議会支援メニュー及び405事業等支援メニュー。

一方、最終的な収益力改善や再生支援完了に至る割合は必ずしも高くなく、適切な出口を見据えていない計画が見受けられる。また、各協議会の支援力にばらつきがあり、案件の質的变化（小規模・スポンサー型の増加）と人員・ノウハウの制約が、これらの課題を一層深刻化させている。他方、以下は協議会データに基づく分析結果を整理したものであるが、協議会のみで解決できない課題もある点に留意が必要である。

#### （１）紹介／問い合わせ

財務状況別にみると、協議会に直接相談する事業者の約半数が、既に相当程度経営が悪化した状態で相談している。持ち込み経路別では、事業者の規模が小さいほど金融機関からの紹介が少なく、事業者自らが財務悪化後に相談する傾向が強い。これは、平時から有事に至るまで伴走支援を行うべき支援機関による早期段階でのモニタリング・助言が不十分であること、ならびに協議会等の支援制度へのアクセスが脆弱であることを示唆している。

#### （２）相談

事業規模が大きくなるにつれて一次対応<sup>3</sup>から二次対応<sup>4</sup>へ移行する割合は増加しているが、一次対応で終了する案件の約70%超は「課題解決の提示のみ」で終わっており、本来、継続的な支援が必要な企業が適切に二次対応へ移行できていない可能性も残される。

一次対応のみで終了した案件と二次対応案件を比較すると、財務状況に大きな差はみられず（図表8）、特に事業者本人による持ち込み案件では、金融機関による持ち込み案件よりも二次対応につながっていないため（図表9）、経営者が自社の課題を十分に理解できておらず、合理的な経営判断ができていない可能性が示唆される。計画達成状況では、事業者本人による持ち込みと金融機関による持ち込みで、営業キャッシュフロー／売上構成比に大差はないが、有利子負債／売上構成比については、事業者持ち込みの方が達成率は相対的に低い。

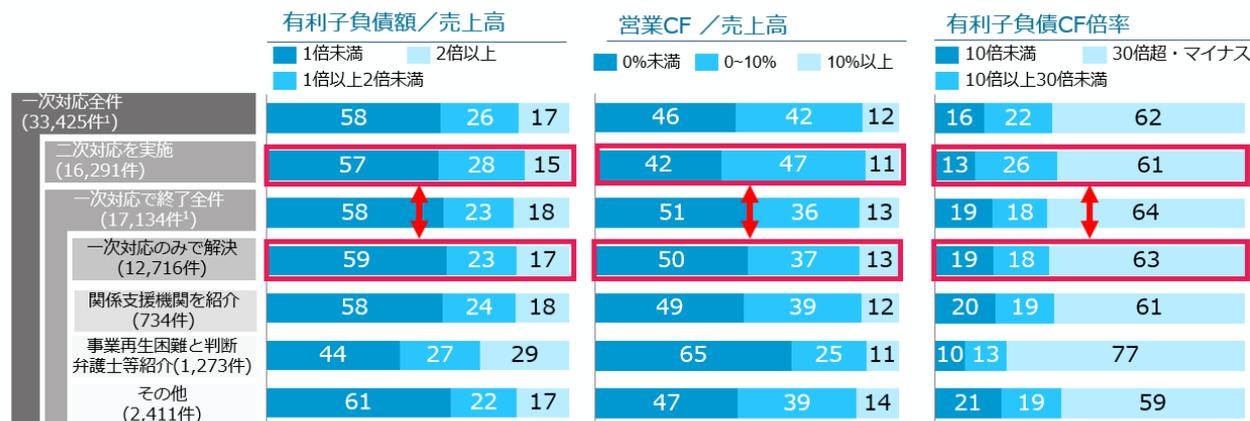
また、三機関連携（協議会、事業承継・引継ぎ支援センター、よろず支援拠点）の観点では、協議会とよろず支援拠点の連携方法に改善の余地がある。

---

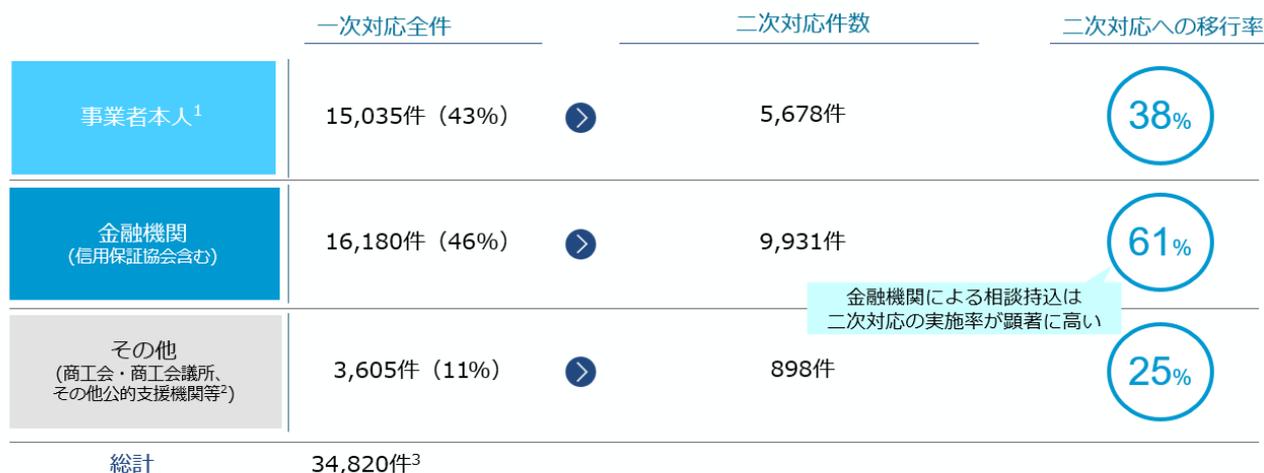
<sup>3</sup> 協議会での窓口相談のことをいう。協議会は中小企業者又は保証人からの申し出に対して、相談を拒むことなく、幅広く誠実に対応することとしている。

<sup>4</sup> 一次対応（窓口相談）段階で把握した相談企業の状況を基に、協議会の収益力改善支援・再生支援を行うことをいう。

(図表 8 : 事業者には最適な支援を提供できていない可能性 (事業者のCF水準))



(図表 9 : 事業者には最適な支援を提供できていない可能性 (相談持ち込み経路))



1.士業・コンサル等からの持込についても企業本人からの持込が一定含まれる。2.その他は、「商工会議所・商工会、都道府県等中小企業支援センター、中小企業・ベンチャー総合支援センター、地域中小企業センター、中小企業再生ファンド、その他(よろず等)」からの持込が該当。3.このN数は、2018~2024年度の累計35,964件のうち、相談持込経路の情報が明らかでない34,820件を基にしたもの。出典:活性化協議会支援データ (2018-2024)

### (3) 支援業務

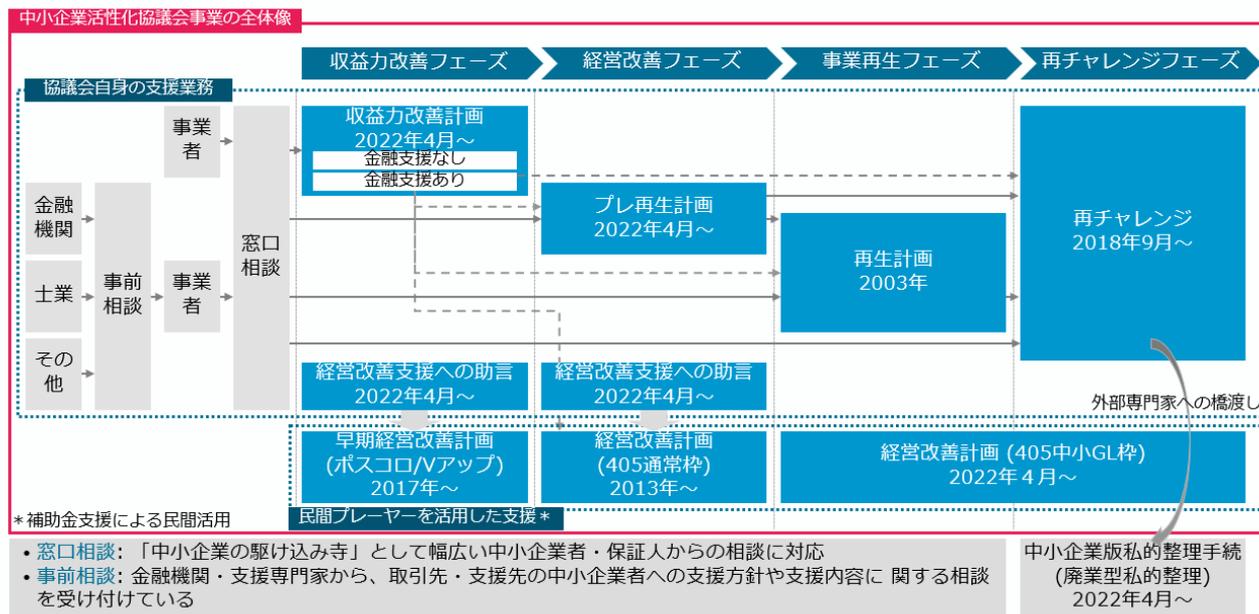
過去7年間の協議会事業と405事業を合わせた支援件数は、概ね4,500~7,000件/年で推移し、累計支援件数は40,084件である。2019年度までは405事業・Vアップ事業<sup>5</sup>が過半を占めていたが、2020年度以降の特例リスケ<sup>6</sup>及

<sup>5</sup> 405事業: 経営改善計画策定支援事業の通称で、中小企業経営力強化支援法に基づき認定された経営革新等支援機関(認定経営革新等支援機関)が、中小企業・小規模事業者の依頼を受けて経営改善計画などの策定支援を行うことにより、経営改善・事業再生・円滑な廃業を促進する事業のこと。Vアップ(バリューアップ)事業: 早期経営改善計画策定支援事業の通称で、資金繰り管理や採算管理などの基本的な経営改善の取組を必要とする中小企業・小規模事業者を対象として、認定経営革新等支援機関が資金実績・計画表やビジネスモデル俯瞰図といった経営改善計画の策定を支援し、計画を金融機関へ早期に提出することを端緒として、自己の経営を見直し経営改善を促す事業のこと。

<sup>6</sup> 特例リスケ: 新型コロナウイルス感染症対策特例リスケジュールの通称で、新型コロナの影響で売上減少した事業者に対し、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。特例リスケ計画が成立すれば、1年間元金の支払いをストップさせることが可能。

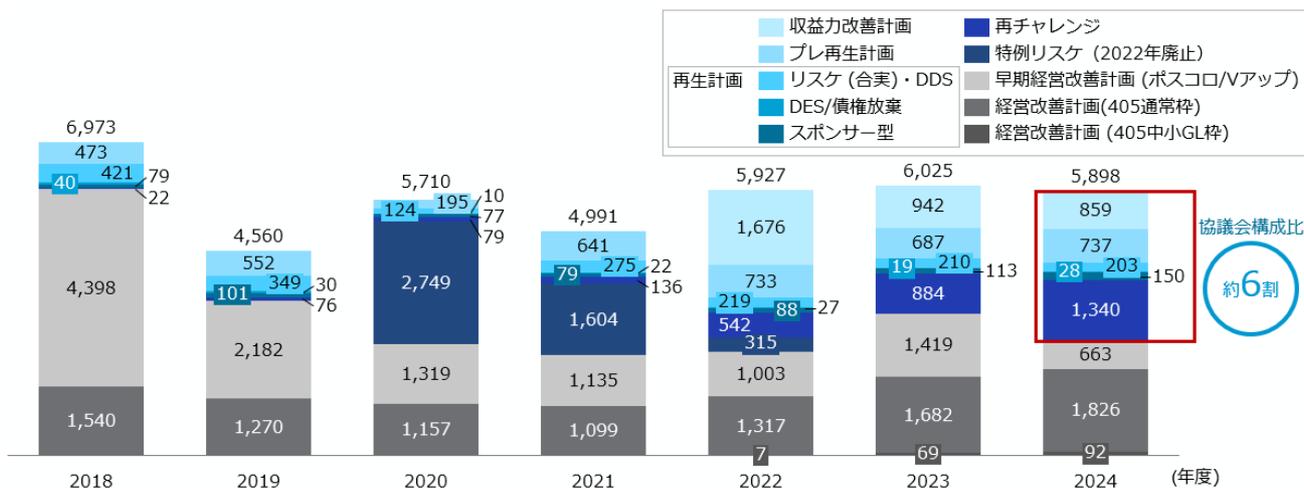
び収益力改善支援の開始により協議会案件が急増し、2024年度には協議会支援メニューが全体の約60%を占めている（図表10、図表11）。

（図表10：支援メニューの全体像）



（出所）中小企業活性化協議会本部資料より作成。

（図表11：支援メニューごとの件数推移）



注：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～」、協議会支援データを基に作成

（支援メニューごとの運用の状況）

第一に、収益力改善（「金融支援あり／なし」を問わない）では、想定した収益性の回復に至らず、他メニューに比して成果が劣後する傾向が認められる。特に「金融支援あり」の収益力改善は、コロナ期の特例リスクの受け皿として機能したが、本来的な位置付けである収益力改善フェーズの支援内容との齟齬が一部で生じている。

第二に、事業再生（プレ再生支援）では、支援後に、合実計画（合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画）ではない収益力改善（金融支援あり）や405事業（通常枠<sup>7</sup>）へ移行し、十分な成果に結びついていない事例がみられる。

第三に、事業再生（再生支援）においては、リスク（合実計画）やDDSに関し、制度上の実質債務超過解消の目処が5年以内であるにもかかわらず、運用が10年以内を前提とするケースが一般化し、中には10年超の例外運用が常態化している地域もある。DES・債権放棄については、中長期的な回収可能性の向上と再生の促進につながるとの理解が金融機関の一部で浸透しておらず、再生計画の中身を検討せず一律に債権放棄自体を受け入れない金融機関の風潮や経営判断が残存することから、抜本再生が限定的にとどまる。また、ハンズオン支援等も行う再生ファンドや再生系サービサー<sup>8</sup>は、従前のファンドやサービサースキームを前提に債務整理だけを行うとの誤解や認知不足により活用が進んでいない。スポンサー型再生（再生M&A）では、再生M&Aの進め方や効果に対する理解が不足している地域もある。スポンサーの探索に関しては、協議会と事業承継・引継ぎ支援センターとの連携を図っているものの、地域における再生M&Aの案件情報がそもそも少なく、探索が難航している。再生M&Aに携わるFA人材は不足し、また、再生期間中のファイナンスである（プレ）DIPファイナンスを提供可能な金融機関は限られていることから、事業再生の可能性を狭めている。

第四に、再チャレンジ支援は直近で1,340件／年に達し、増勢にある。

第五に、Vアップ事業は、2017年の約6,000件／年から2024年には約800件／年まで減少し、特に税理士の関与が顕著に減少している。

第六に、405事業（通常枠）は、2014～2015年度を除き概ね1,500～2,000件／年で推移する。制度開始当初は税理士主導が多かったが、直近ではコンサルティング会社主導の案件が大半を占める。事業者の経営状況をみると、支援が難しい財務状況の企業が約60%超を占めており、本来は抜本的な再生が必要な可能性が高く、協議会や405事業（中小版GL枠）に持ち込むべき案件が405事業（通常枠）に流入している可能性がある。

#### （計画策定支援の状況）

協議会関与による支援状況をみると、実質債務超過を5年以内に解消する計画は約60%（うち3年以内約45%、4～5年以内約15%）である。他方、リスク支援の一部では、数値基準を満たさない計画が散見され、当初からプレ再生や抜本再生等の他支援メニューを選択すべき案件が含まれていた可能性がある。

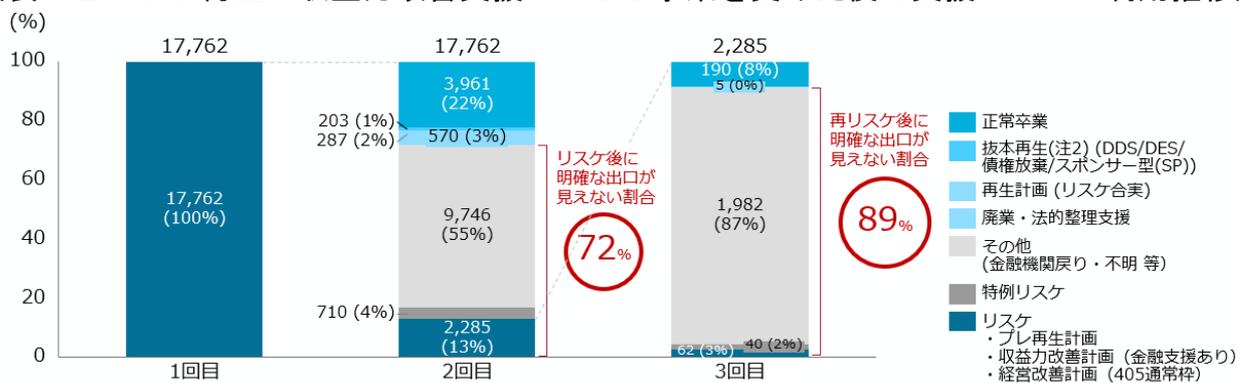
<sup>7</sup> 405事業は、通常枠と中小版GL枠に区分される。中小版GLに基づき、債権放棄等の金融支援を含む事業再生計画等の策定を支援するものを、405事業（中小版GL枠）という。中小版GLに基づかない計画策定支援を行うものを、405事業（通常枠）という。

<sup>8</sup> 再生系サービサー：中小企業者への再生支援の充実のため、中小企業活性化協議会と再生支援に前向きに取り組むサービサーのこと。

協議会への持ち込みをメイン金融機関別にみると、都市銀行・信用保証協会・政府系金融機関では6年超の計画が約30%未満にとどまる一方、地方銀行・信用金庫・信用組合では約半数が6年超の計画である。これは、DES・債権放棄・スポンサー型等へ本来移行すべき案件がリスクに滞留した可能性を示唆する。

地域別では、都市銀行比率の高い東京・大阪で5年以内に解消する計画の割合が高い傾向がみられるが、他地域では明確な相関が確認できず、地域金融機関における判断の時間軸の差異が影響していると考えられる。2019～2024年度全体では、リスクを反復した事業者の89%が事業再生に至らず、複数回利用でも出口の見えない事例が多い。2回目から3回目で正常卒業に至る事例は8%と少ない（図表12）。

（図表12：プレ再生・収益力改善支援・405事業を受けた後の支援メニュー利用推移）



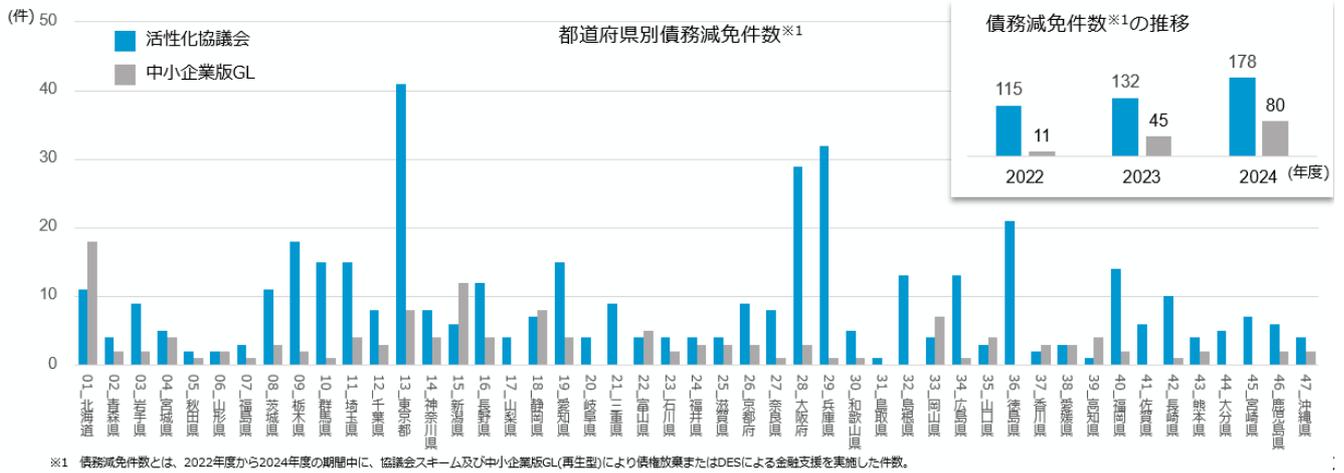
（注1）当該年にプレ再生・収益力改善支援のフォローアップが完了した企業のうち、その後新たに支援を受けた企業の支援メニュー割合。注2）R5・R6年度フォローアップ調査結果にて抜本再生は自力・他力を含算集計しているため、本項ではDDS/DES/債権放棄/SP案件をまとめて抜本再生として整理している。出典）活性化協議会支援データ（2018-2024）、活性化協議会フォローアップデータ（R1-R6）、405事業データ

（抜本再生の動向）

2022年3月に中小版GLが制定されて以降、私的整理手続による債務減免（債権放棄）案件は増加し、中小版GL案件の比率も上昇している。都道府県別には、債務減免の実績に乏しい地域、協議会による債務減免比率が高い地域、中小版GLの比率が高い地域など、抜本再生における取組や手続の選択に差異がみられる（図表13）。

債務減免を伴う抜本再生は増加傾向にある一方、図表12のとおり、複数回リスクを繰り返す事業者の大部分が最終的な事業再生に至っておらず、出口を見据えた支援設計と運用が課題となっている。

(図表 1 3 : 協議会スキーム及び中小版GLによる債務減免件数)

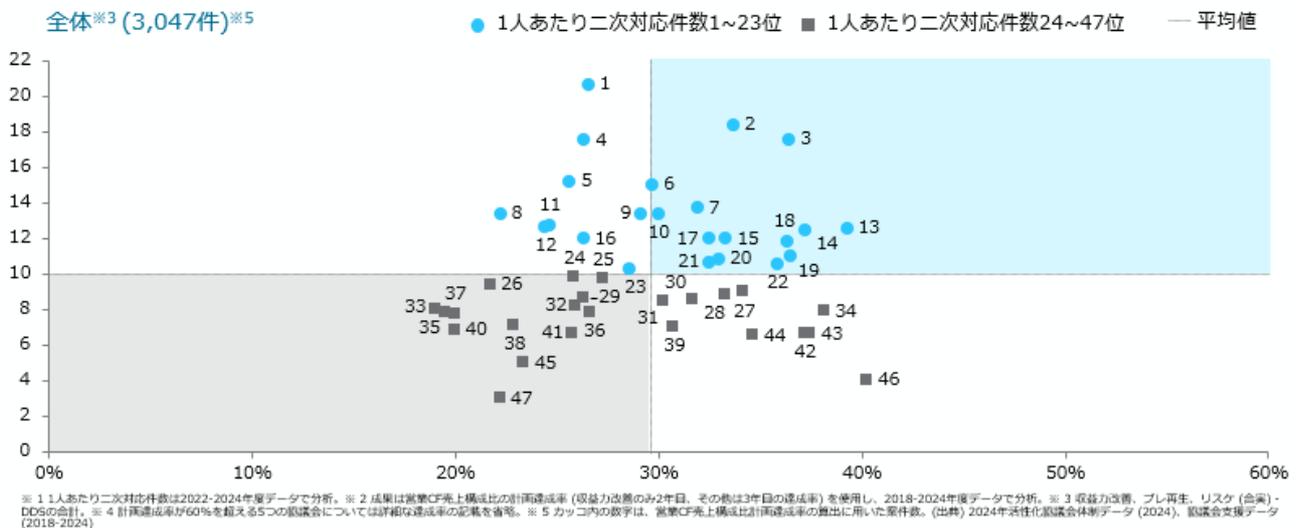


(4) 組織・体制構築

近時の案件数の増加に対して専門人材が不足しており、特に地方では人材確保に困難が生じている。世代交代に伴うノウハウ継承も課題であり、協議会ごとの方針、人員の質、他支援機関との連携状況によって支援力に大きなばらつきが生じている(図表 1 4)。

(図表 1 4 : 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



3. 金融機関の課題

金融機関は、再生フェーズ企業への対応が手薄で、協議会への案件持ち込みが遅延する傾向がある。背景には、再生専門人材の育成不足に加え、デットガバナンスの低下、

引当の見積りに係る実務運用と再生支援の目線の乖離など、複合的な要因がある。

### (1) 融資・モニタリング

年商5億円以上の企業が支援を受けたと回答した割合は、約70%であるのに対し、年商1億円以下の企業では約20%にとどまっており、前述(2(1))のとおり、事業者規模が小さいほど金融機関から協議会への持ち込みも少なく、企業規模による支援格差が顕著である。また、金融円滑化法以降、出口が見据えられないリスク支援も常態化するなど金融機関のデットガバナンスが低下(金融機関が本来果たすべき「債権者としての規律づけ・監視・是正要求」の機能が不十分)し、返済が継続している限り、金融機関によっては危機感が醸成されにくい構造となっている。

### (2) 財務・経営支援(リスク含む)

地域金融機関を中心にリスクや経営改善計画策定支援が行われているものの、債権放棄を伴う抜本的支援は限定的である。前述(1(3))のとおり、出口の見えないリスクが繰り返されている要因としては、根本的には、事業者側に要因がある場合も想定されるものの、一部の金融機関において、抜本的支援が中長期的な回収可能性の向上と再生の促進につながるという理解が浸透していないこと、とりわけ金融機関の営業店では抜本再生に踏み込むインセンティブ等が乏しく再生支援に目が向きにくいこと、さらに債権放棄自体を受け入れない風潮や経営判断が一部で残存することなどから、早期に適切な支援を提供できていないことが挙げられる。また、協議会に持ち込んだメイン金融機関を業態別にみると、都市銀行・信用保証協会・政府系金融機関では6年超の計画が約30%未満にとどまる一方、地方銀行・信用金庫・信用組合では約半数が6年超の計画であり、金融機関ごとの取引先の特性の違い等も背景に、計画内容に差も見受けられる。結果として、長期リスクが常態化している事業者も多く、抜本的な対応が先送りされている。

なお、一部の金融機関において、リスク期間中等、法人への融資が困難な場合に、法人への融資の代替として経営者個人への貸出を行い<sup>9</sup>、結果として「経営者保証に関するガイドライン」を利用できず個人破産となったケースや、個人の債務履行を懸念するケースが存在し、早期事業再生等の大きな阻害要因となっているとの指摘もある。こうしたケースの中には、資金繰りに窮した法人等への支援として金融機関が民間保証会社の保証付き融資により直接リスクを負うことなく経営者個人へ融資を実行しているケースが存在する。このような金融機関に対しては貸手としてのモラルを問う意見もあり、事業者支援を行う金融機関に対しては、短期的目線での支援ではなく、将来の事業の継続性、経営者個人の将来の生活、早期の経営改善・事業再生の可能性等を総合的に判断することが期待される。

<sup>9</sup> 東京商エリサーチTSRデータインサイト ([https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1202495\\_1527.html](https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1202495_1527.html))

また、経営改善支援先の債務者区分のランクアップ率は、依然として低位で推移している。個々の事業者に対する適切な引当の見積りは、金融機関の健全性確保のみならず、金融機関が経営改善・事業再生支援を進める上でも重要であるが、倒産件数の減少に伴い、（過去実績に基づく）引当率は低下している。そのため、経営改善・事業再生支援の目線を見た個別事業者の返済可能性を考慮した引当と、過去実績に基づき算出した引当との間の乖離が大きくなっている可能性がある。

こうしたことから、特に経営改善支援先に対しては、可能な限り個々の事業者の状況を勘案した引当を見積もることが期待される。

### （３）協議会等との外部連携

デットガバナンスが低下した影響もあり、協議会等への早期の持ち込みは進まず、意思決定に時間を要して初動が遅れる事例が散見される。金融機関の協議会の認知は約８０％と高く、約６０％が「活用済みまたは活用検討中」である一方、未活用の約３０％は、「手続・内部調整の負担」、「他行・保証協会との調整難度」を理由に挙げる。他方、協議会へのトレーニー派遣を行った金融機関では、持ち込みが増加する傾向にあり、人的交流が実務での連携に資することが確認される。再生ファンド・再生系サービスの認知も約８０％と高いが、未活用の理由は、「スキームの複雑さや社内稟議の煩雑さ」等であり、人材育成と専門性強化により解消可能な課題が中心である。

### （４）体制構築

経営改善・事業再生支援には高度かつ広範なスキルが求められるが、金融機関の人的リソースは限られている。再生支援人材の育成機会が少なく、短期的な目線で収益性の高い分野に人材が集中的に配置され、再生支援業務に配置されにくいことも課題である。

## ４．士業等の課題

士業等は中小企業の事業再生を担う重要なプレイヤーであるが、案件が都市部に集中し、地方での育成機会が限られ若手専門家の定着が進まないこと等から、担い手の不足と地域偏在が深刻化している。

### （１）通常支援・モニタリング

首都圏と関西圏に支援が集中しており、全体の約７０％を占めている。一方、地方では専門家の不足が顕著である。

### （２）財務・経営支援

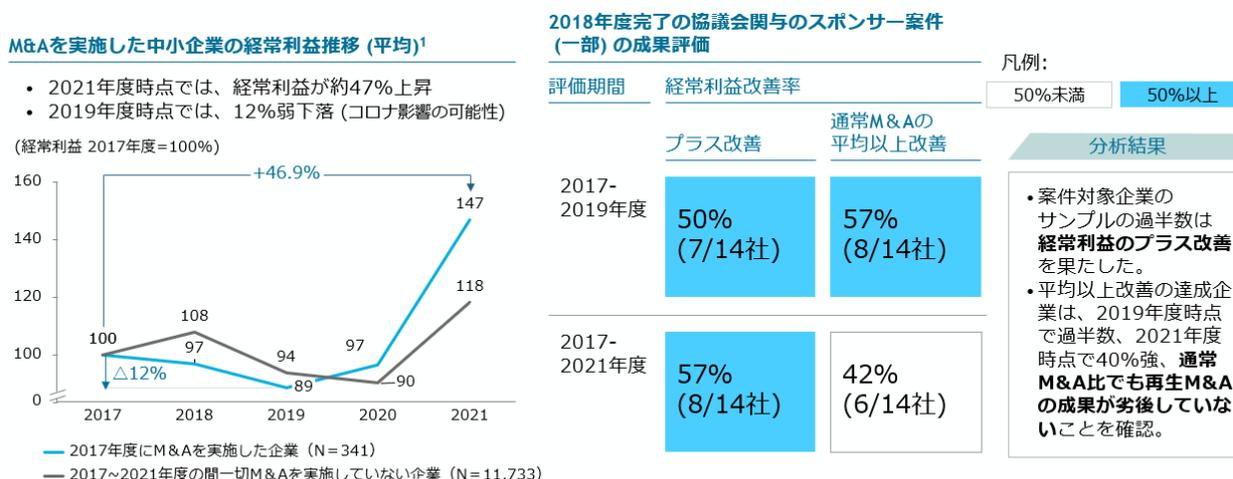
税理士、公認会計士、中小企業診断士が担当する再生案件数は年間５件以下が大半である。年商５億円以上の企業のうち、約７０％の事業者には支援が行われている一方、年商１億円以下に対しては約２１％と、規模の大小に応じて支援状況に格差がみられる。

### (3) 協議会等外部との連携

協議会の認知度は高いものの、手続の煩雑さや債権者調整の難易度から活用を避ける企業も多い。

近年の協議会案件では、抜本再生に進む案件が増加し、なかでも事業を第三者へ売却して存続させるスポンサー型再生（再生M&A）の割合が年々増加しており、自主再生の難易度が高まっていることが示唆される。地域別には関東（東京が多数を占める）が突出し、他地域では十数件規模にとどまる。2018年度完了の協議会が関与したスポンサー型案件では、約半数がM&A実施前（2017年度）より経常利益が改善し、（再生案件に限らない）M&A全体の平均を上回る改善を示すケースが約半数に上るなど（図表15）、適切なスキームの設計と実行により再生可能なことが示されている。こうした再生M&Aは増加傾向にあるものの、地域間の取組格差が大きく、抜本再生の手段として十分に普及・定着しているとは言い難い。

(図表15：再生M&Aの効果)



(出所) 2024年度中小企業白書 (※ ここでの企業は再生フェーズ相当企業に限らない)

### (4) 体制構築

再生支援専門家の新規参入が少なく人材が固定化しており、特に小規模事業者の支援においては、地方の専門家による寄り添った解決が必要であるが、大都市偏在で地方での担い手が不足し、若手育成の遅れも課題である。特にスポンサー型再生を担うFA人材は極端に不足しており、再生支援の持続性に懸念が残る。

## 第3章 対応の方向性

事業者の事業活動が継続困難となる前に、早期に経営課題を把握し、適切な再生支援につなげることは、中小企業の経営力の強化と地域経済の持続性・発展性の観点から極めて重要である。このためには、何よりも早期に事業者支援に着手し、事業者や地域にとって取り得る選択肢を拡大する（減少させない）ことが不可欠である。その際には、再生支援における規律を確保した上で、協議会が有する事業再生支援機能を最大限発揮することが求められる。あわせて、協議会自体の支援力の強化に取り組むとともに、金融機関や士業等の民間支援専門家のさらなる参画・参入を促すことで、地域全体としての再生支援機能の強化・底上げを図ることが重要である。

なお、規律強化は支援の入口を狭めることを目的とするものではなく、事業者が早期に適切な支援手法を受けることを促すためのものである点に留意すべきである。

本章では、こうした認識の下、今後講ずるべき具体的な対応の方向性を示す。以下で示す方向性のうち、人材育成や再生M&Aの環境整備については、対応に相応の時間を要する課題であり、早期に具体的な検討に入ることが求められる。

### 1. 早期着手に向けた予兆管理強化等

#### (1) 事業者自身による財務状況の可視化

事業者が自らの経営状況や財務状況を日頃から適切に把握し、早期に経営課題を認識できるようにすることは、経営改善・事業再生の出発点である。早期に認識した経営課題を解決するためにも、中小企業が導入目的を明確にした上でA X / D X / I T化を進める際に各種支援策<sup>10</sup>の活用を促し<sup>11</sup>、中小企業における周辺業務の効率化等を通じて経営の可視化や自律的な経営管理能力、財務リテラシーの向上を進める必要がある。この点、経営者自身にとってもマネジメントに専念し、適切な意思決定（早期の経営改善の着手）につながる取組であることを理解し、主体的な判断と具体的な行動につなげていくことが求められる。

#### (2) 支援機関・金融機関等による事業者へのモニタリング・予兆管理の強化に基づく早期持ち込み促進

金融機関や信用保証協会、士業・コンサルティング会社等の民間支援専門家が事業者

<sup>10</sup> 支援策例

- ・ デジタル化・A I 導入補助金 (<https://it-shien.smrj.go.jp/>)
- ・ D X 支援ガイドンス ([https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/investment/dx-shien/dx-shien.html](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-shien/dx-shien.html))
- ・ 地域デジタル化支援促進事業 ([https://www.chisou.go.jp/tiiki/tiiki\\_digital/index.html](https://www.chisou.go.jp/tiiki/tiiki_digital/index.html))

<sup>11</sup> 例えば、「地域金融力強化プラン」（2025年12月金融庁策定）では、地域金融機関の中小企業へのD X 支援に対して、「地域企業の事業及び経営課題に精通する金融機関が、こうした国の支援策を取引先企業に周知し、適切な利用を促すとともに、地域内外の専門家とも連携しながら取引先企業のD X を推進できるような環境整備を進めていく」こととしている。

の状況変化を早期に把握し、必要に応じて最適な支援につなげていく体制の構築が重要である。このため、事業者による定期的な情報提供やデータ活用を促進しつつ、金融機関等による平時からの予兆管理と、早期かつ主体的な経営改善・事業再生支援を促す必要がある。

支援機関の中でも、金融機関は平時からの伴走支援の主体として重要な役割を担うが、人材等のリソースにも限界がある中、例えば、大口与信先や貸出債権の毀損可能性（保全を考慮した損失見込額）に基づき支援先を選定するなど、保全が確保された小口与信先や小規模事業者に対して十分な支援が行き届かない場合もある。こうした観点から、金融機関や信用保証協会による協議会への持ち込み等も重要であり、引き続き促進すべきである。モニタリングや予兆管理は、単なる監視にとどまるものではなく、事業価値向上に資する事業者本位の取組として実施されるべきである。

あわせて、事業者の経営状況が深刻化する前の段階で支援機関へ相談することを後押しするため、事業者が認定経営革新等支援機関と連携し、自らの経営状況を継続的に把握すること等を要件とする信用保証制度（モニタリング強化型特別保証制度、2026年3月開始）等の活用を促す。また、政府系金融機関と民間金融機関、協議会との連携を一層加速させ、平時からのモニタリングや早期持ち込みの実効性を高めていくべきである。後述（4（11））のとおり、地域ごとに再生支援に関する中小企業金融の状況や課題を把握・分析・認識共有した上で、予兆管理の強化も含め、金融機関等による再生支援へのさらなる関与と伴走支援の体制整備を進める。また、経営者保証に過度に依存しない融資慣行の確立は、早期再生・円滑な事業再構築を進めるための制度基盤であり、これまでの政府・金融機関の取組をさらに進めていく必要がある。

### （3）協議会事業に関する事業者への認知拡大による早期持ち込み促進

事業者による早期相談を促すためには、協議会の役割や活用方法についての理解を広げることが不可欠である。このため、認定経営革新等支援機関や士業・金融機関・商工関係団体等を通じた情報発信も含め、引き続き、国や全国本部・各認定支援機関・各協議会等による周知・啓発活動を強化するべきである<sup>12</sup>。

## 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

協議会へ相談しやすい環境は整えつつ、協議会が早期に相談に応じ、事業者にとって最適な支援メニューの選択に導くことが重要である。再生支援の実効性を高めるため、事業者の経営状況に応じて適切な支援メニューが選択される仕組みを整備するとともに、支援メニューごとの制度趣旨に沿った運用指針を整理したフローチャート等の整備を進

<sup>12</sup> 中小企業活性化協議会では、HPで紹介動画を掲載しており、こうした素材も活用しつつ更なる周知が必要（<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/index.html>）。

めるべきである。

また、収益力改善支援における金融支援については、コロナ禍以降の運用状況を踏まえ、適切な経過措置を設けつつ原則として廃止するものの、金融支援が必要な場合は、事業者（特に小規模事業者等）の個別事情に配慮した上で、協議会自身のプレ再生支援により幅広く支援を行うことが重要である。これに向け、プレ再生支援の運用方法について、各協議会が多様なケースで活用できるよう運用方針を整理し、全国本部から情報提供・指導を行うことが求められる。あわせて、協議会の助言・指導機能を強化しつつ、従来以上にVアップ事業等の制度活用を促し、民間主体（金融機関・認定経営革新等支援機関）の経営改善・事業再生支援を加速するべきである（3（8）で後述）。

これらの取組を進め、協議会は、抜本再生等の高度な金融調整を要する案件に重点的に関与し、収益力改善フェーズの事業者に対しては、協議会が関与の必要性を適切に見極めた上で、Vアップ等の活用を進めるべきである。また、再チャレンジフェーズ等の企業に対しては、中小版GLの活用により民間主体の取組を促すなど、役割分担の明確化を図っていくべきである。

（主な再生支援一覧）

主体	中小企業活性化協議会	民間支援専門家・金融機関
<b>収益力改善フェーズ</b>	✓ <b>収益力改善支援</b> （収益力改善アクションプラン、資金繰表等の作成支援）	✓ <b>認定経営革新等支援機関・金融機関</b> による早期経営改善支援（Vアップ） <small>※経営改善に係るアクションプラン、資金繰表の作成支援</small>
 <b>事業再生フェーズ</b> <small>※金融支援が必要</small>	✓ <b>プレ再生支援</b> （将来の本格的な再生計画策定支援等） ✓ <b>再生支援</b> （財務・事業DD、再生計画策定支援）	✓ <b>認定経営革新等支援機関</b> による経営改善支援（405） <small>※財務・事業DD、経営改善計画策定支援</small> ✓ <b>認定経営革新等支援機関</b> による抜本再生支援（405・中小版GL枠） <small>※財務・事業DD、再生計画策定支援</small> ✓ 「 <b>中小企業版事業再生ガイドライン</b> 」の活用
 <b>再チャレンジフェーズ</b>	✓ <b>再チャレンジ支援</b> （弁護士紹介、一部費用負担）	✓ <b>認定経営革新等支援機関</b> による廃業支援（405・中小版GL枠） <small>※弁済計画等策定の私的整理手続き支援</small> ✓ 「 <b>経営者保証ガイドライン</b> 」の活用 ✓ 「 <b>中小企業版事業再生ガイドライン</b> 」の活用

（5）再生支援の出口の明確化

明確な出口が見えないまま、長期にわたりリスク（リスクと同じ機能を果たしているリファイナンスを含む。以下同じ。）を継続している事業者が存在することを踏まえると、再生計画の実効性を確保するためには、計画策定段階から出口を明確に位置付けることが不可欠である。このため、協議会と金融機関等が連携し、①再生支援（リスク計画）における出口の方向性とバックアッププランの明示（要件化を含む）、②リスク継続の厳格化（回数・期間の上限設定等）を求める方向で、協議会事業（プ

レ再生支援、再生支援)及び405事業における制度・運用の見直しを進めるべきである。ただし、数値基準の運用に当たっては、対象企業の実状を踏まえ、最適な選択が可能となるよう、協議会の柔軟な判断を妨げない運用に留意することが望まれる。

なお、プレ再生段階の案件については、早期に出口の方向性に具体的な示唆を与える観点から、官民再生ファンドとの連携も重要である。

また、金融機関による経営改善・事業再生支援においては、事業者の状況や資金の必要事情に応じたコベナンツ等を活用したデットガバナンスの強化が重要である。加えて、補完的な手段として、プレDIP<sup>13</sup>等の活用を通じ、再生支援における規律の確保と、事業者(経営者)に対する再生への覚悟と取組を促していくことも重要である。

#### (6) 再生計画の実効性向上等に向けた伴走支援強化

再生支援は、計画の策定にとどまらず、改善策(アクションプラン)の実行と、出口を見据えた継続的な支援が重要である。

このため、協議会や金融機関、士業等を含む民間支援専門家(認定経営革新等支援機関等)に加え、官民再生ファンド・再生系サービサー等との連携を強化し、伴走支援体制のさらなる充実を図るべきである。伴走支援の強化として、一部の支援メニューにおける伴走支援内容の拡充や費用補助等を措置するべきである。

### 3. 協議会支援力強化

#### (7) 全国本部による各協議会への指導・育成機能の強化

各協議会はリソース制約を抱える中、47協議会間で支援力(質・量)のばらつきが生じている。加えて、再生支援に携わる人材は業界全体として不足しており、近年ニーズが高まる再生M&Aに関与する支援人材(後述4(12))については、とりわけ不足が顕著である。

支援の「質」のばらつきに対応するため、全国本部は定期的な勉強会や研修を実施し、再生事例のケーススタディの教材整備等を通じて、全国本部に集約された知見・ノウハウを各協議会へ還元する仕組みを構築するべきである。また、全国本部が各協議会と密に連携し、個別案件においても適切な助言・支援ができるようサポート体制を強化するべきである。

一方、支援の「量」のばらつきについては、各協議会の運営体制の強化を含めた底上げを図るとともに、不足する再生支援人材の輩出・育成機能を従来以上に強化する必要がある。このため、国・全国本部による調整機能の強化が重要となる。

具体的には、各協議会の支援力のばらつきの改善や地域の再生支援人材不足の対応と

<sup>13</sup> 「Debtor in Possession Finance」の略称、再建型の法的手続きや私的整理手続き中の過大な債務を抱える企業に対して資金繰りの維持等の目的で金融機関が新規の融資をすること。

して、弁護士人材の全協議会配置に続き、ブロック単位での公認会計士等専門家の配置強化や、協議会間の人材交流、研修制度の充実を通じて人材育成を高度化すべきである。これらにより、協議会人材の多様性の確保による質・量への好影響や、再生支援人材の定着に寄与することが期待される。

あわせて、各協議会の取組を後押しする評価・インセンティブの設計について検討すべきである。

#### (8) 民間支援の拡大に向けた助言機能強化

金融機関や認定経営革新等支援機関による経営改善・事業再生を加速するため、前述2(4)のとおり、Vアップ事業等の活用を従来以上に促すとともに、再生企業の経営者や金融機関等への経営改善の意識付けを高めるべく、協議会の助言機能を強化することが重要である。具体的には、Vアップ・405事業の申請手続において、協議会による事前のドラフトの確認を要件化し、協議会の関与を強化するべく制度改定を進めるべきである。

また、近時は中小版GLを活用した事業再生も増加しており、民間主体の再生支援の地歩は着実に広がっている。協議会の関与・スキームと合わせ、事業者の態様に応じた再生支援の手が行き届くよう、後述する(9)の機能や(12)の役割を発揮し、協議会が有する再生支援ノウハウを、トレーニー制度・補佐人制度の活用や研修等の実施により民間支援専門家に積極的に提供すべきである。

#### (9) 協議会のハブ機能の強化

再生支援の現場においては、様々な関係者の連携が重要な中、後述(4(11))のとおり、平時からの地域の金融機関・士業等業界団体等の支援者連携の強化など、地域ごとの再生支援に関する中小企業金融の状況や課題を把握・分析・認識共有し、協議会が地域における再生支援の「ハブ」として従来以上に機能することが期待される。前述(2(4)、(5))のとおり、支援メニューの内容や運用(利用回数等)を見直すことで規律の強化を図りつつ、早期の事業再生を図るためには、特に金融機関等関係者の理解と協力が不可欠である。そのため、協議会の発信力を強化し、事業者・金融機関・士業等との対話を通じた関係性の構築(支援メニューでの腹落ちに向けた対話・説明の深化)や、各関係者にとって事業再生を果たす上で有益な情報の提供を加速するべきである。全国本部においては各協議会への指導力を発揮し、関係構築が進んでいる地域の有効事例等を横展開することで、協議会の地域における再生支援の「ハブ」機能を強化するべきである。

#### (10) 事業者、認定経営革新等支援機関の利便性の向上及び協議会業務の効率化

事業者の利便性向上を図る観点から、一部の協議会では遠隔地の事業者への対応として、サテライト拠点の設置や出張相談を実施するなど、地域の実情に応じた運営を進めている。こうした対面での効果的な面談機会につなげるためにも、オンラインでの相談

受付や事前のWEB面談等の活用を推進すべきである。あわせて、認定支援機関等の協力を得ながら、協議会業務の効率化・標準化に向け、システム更改等の機会を捉えて業務プロセスを見直すべきである。さらに、EBPMの観点から、継続的なデータ管理（収集・蓄積・分析）を推進し、施策の効果検証と改善につなげるべきである。

また、認定経営革新等支援機関に係る手続については、405事業を中心に、事務負担軽減の点から合理化・簡素化を進めるべきである。

#### 4. 地域における再生支援機能強化

前述した主体ごとの課題に対応するためには、各主体の取組を強化するだけでなく、地域全体のエコシステムとして再生支援を捉えたインフラ整備を行うことが重要である。

##### (11) 金融機関等の再生支援に向けた意識・対応強化

地域によって再生支援の担い手や体制整備の進捗には差があることから、金融機関等の取組のばらつきを改善すべく、地域ごとの再生支援に関する中小企業金融の状況や課題を把握・分析・認識共有した上で、適時性のある予兆管理も含め金融機関等が再生支援に関与し、伴走支援を行うための体制整備を進めるべきである。加えて、前述（3（9））のとおり、協議会が「ハブ」として金融機関等への発信力を高め、関係機関をつなぐ中核機能を発揮していくことが必要である。

あわせて、政府系金融機関による全国ネットワークを活かした再生支援に関するノウハウの共有などを継続的に実施するとともに、再生支援の早期着手を後押しする方策について検討を進めるべきである。さらに、2025年12月に金融庁で取りまとめた「地域金融力強化プラン」においても、早期の経営改善や円滑な事業再生等に向けた支援の促進が柱として掲げられ、地域金融機関に対して「事業者の抱える経営課題への対応を先送りせず、他の金融機関や支援機関、外部専門家とも連携しながら、日常的・継続的な関係強化を通じた事業者の予兆管理等、一歩先を見据えた早期の事業者支援を行うことを後押ししていく」旨が示されている。また、同プランでは経営者保証に依存しない融資の促進も柱として掲げられ、係る融資慣行の一層の促進・定着を進め、金融機関や事業者の行動変容を一層拡大していくことが示されている。これらも踏まえ、金融庁と中小企業庁が連携し、金融機関に対して経営改善・事業再生支援への意識や対応の強化を継続的に働きかけていくことが望ましい。

##### (12) 地域の再生支援人材の育成強化

地域における再生支援を担う人材の確保・育成は、中長期的な課題である。金融機関における再生支援人材は高度なスキルが求められる一方、育成機会が限定的で、収益性の高い分野に人材が集中的に配置される等の課題もある中、金融機関の中での再生支援業務のプライオリティを、人事・業績評価制度等の観点からも高める必要がある。また、士業においても業界として再生支援業務への参入を促進することなど、今こそマインド

チェンジが重要である。

こうした取組の契機となるべく、全国本部による事業再生研修プログラムの強化や、各協議会が行う金融機関職員や士業等を対象とした育成機会（トレーニー制度、補佐人制度等）の拡充を図ることが求められる。協議会人材の多様性を高め、特に若手の士業が協議会を通じて育成されることも期待される。

各協議会においては、前述（３（９））の地域におけるハブ機能を発揮し、金融機関や士業等の民間支援専門家（認定経営革新等支援機関を含む）とのネットワークを構築し、高度な再生実務の知見の提供や、認定経営革新等支援機関等を集めたVアップや405事業における計画策定支援・モニタリング等の要点の共有を通じ、人材育成を強化するべきである。また、協議会等において、地域における広報・セミナー活動と合わせて、中小企業等の経営者に対し、企業変革の重要性を説き、前述（１（１））で求められるリテラシーの向上に向けた啓蒙・研修機会を設けるべきである。

### （１３）他機関連携の強化

協議会と、事業承継・引継ぎ支援センターやよろず支援拠点等との連携強化は、再生支援の裾野を広げる上で重要である。よろず支援拠点には、年間約8万者からの多種多様な相談が持ち込まれており、事業者の経営状況を的確に把握し、経営改善・事業再生が必要と判断される案件については、早期に協議会と連携することで、前述した１（１）（２）（３）の施策と合わせて、早期の経営改善・事業再生が可能になる。後継者不在の企業や窮境状態が進んだマネジメントに課題を抱える事業者（特に小規模事業者）の支援については、協議会と事業承継・引継ぎ支援センターの連携が重要であり、相談の受付から初期診断・支援方針の整理やスポンサー探索までの具体的な連携手順を確立する必要がある。あわせて、協議会が直接関与する再生M&A案件について、関係機関の関与・連携を促すためのインセンティブ設計を検討するべきである（４（１４）後述）。

また、官民再生ファンドや再生系サービサーの役割は大きく、その活用促進を図る必要がある。中小機構が出資（LP出資）する官民再生ファンド「中小企業再生ファンド」は、全国を投資対象とする「全国ファンド」と、（特定の）地域の企業に投資を行う「地域ファンド」があり、債権買取やエクイティ投資、経営人材の供給を含むマネジメント支援等を手掛けている。近時は、業種特化型や小規模事業者を主な投資対象としたファンドも組成され、また、エグジットが自主再生（旧経営者の親族内承継や従業員による社内承継）を主とするファンドがある一方、連続的なM&A（ロールアップ）により経営資源を集約して企業価値を高め、バイアウトを志向するファンドも存在するなど、再生企業や支援機関にとって選択の幅が広がっている。再生系サービサーについては、「再生系サービサートライアル<sup>14</sup>」が開始され、再生系サービサーの認知向上と活用促進に向けた取組が進められている。今後は、協議会における再生系サービサーの活用実

<sup>14</sup> 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サーが連携し、連携事例を醸成していく「再生系サービサートライアル」を2022年8月から開始。

績等の見える化（公表を含む）や、再生ファンドや再生系サービサーが創意工夫により行うハンズオン支援の取組を後押しするなど、再生支援の実効性確保に向けた検討を進めるべきである。

#### （14）再生M&A案件の促進に向けた環境整備

自力再生が難しい企業が増加し、スポンサー型の事業再生が拡大する中、上記1. 2. 3. の強化を通じて再生企業の経営状況の可視化を進めるとともに、将来の事業性を踏まえた再生M&Aを戦略的な選択肢として促す必要がある。再生企業の経営資源を経営力の高い企業へ譲渡・集約することは、地域経済の維持・成長に資するものであり、再生M&Aを加速するための環境整備が急務である。

- ・ 関係機関間の共通理解を醸成するとともに、スポンサー探索・選定に関する留意点（支援機関ごとの役割や体制整備等）を整理したガイドラインの策定
  - ・ 再生M&A事業者に係る登録制度等の創設に関する検討
  - ・ 政府系支援機関（協議会や事業承継・引継ぎ支援センター、よろず支援拠点）や、官民金融機関、民間支援専門家が相互に連携する再生M&Aの促進に向けた体制の構築
  - ・ 再生M&Aに係る専門家費用補助等を含めたインセンティブの強化
- といった取組により、金融機関やFA等の支援機関にとっての参入障壁の低減を図るとともに、再生M&Aの質的向上につながる適切な競争環境の創出を実現するべきである。あわせて、地域間のばらつきを改善することで、再生M&Aを一層加速させるべきである。

## おわりに

本格的な中小企業に対する事業再生支援の組織が設置されてから、約20年が経過した。この間、様々な再生手法が地域の関係者の協働のもとで活用されるなど中小企業の事業再生の取組は着実に進んできたものの、支援人材の不足など、再生支援領域において従来から指摘されてきた課題はいまだ解消されていない。加えて、着手の遅れにより事業や財務が大きく毀損した案件の増加、小規模案件への対応、スポンサー型再生や再チャレンジ案件の増加など、新たな課題が顕在化してきている。こうした中で、経済社会情勢の変動によって生じる短期的資金ニーズに対して迅速な対応を行いつつ、倒産の先延ばしを助長する過度な金融支援等を回避し、早期の事業再生や適切な再チャレンジを強力に促進することで、「成長型再生」に向けた取組を進め、中小企業の「稼ぐ力」を創出していくことが重要である。

本報告書では、我が国における中小企業再生支援の歴史と現状を整理した上で、現下の課題を精査し、今後の解決の方向性を示した。具体的には、①早期着手・予兆管理の強化、②再生支援の規律・伴走強化、③協議会の支援力強化、④地域における再生支援機能強化を中核とする対応の必要性を示したものである。

これらの課題に真剣に向き合うためには、まず何よりも、平時からマネジメントに課題を抱える事業者が、財務状況等から自社の経営状態を把握し、最終的には再生を果たして「稼ぐ力」を高め、自律的に経営していくこと、そして、従業員を抱える「経営者としての覚悟」を持つことが不可欠である。金融機関によるリスクが常態化し、再生フェーズにありながら新たな資金調達が可能状況において、経営の悪化が慢性化しているにもかかわらず、危機感を持ちにくくなっている事業者が少なくないことが、その背景にある。

その上で、支援者側にも、平時から監視的な関係にとどまるのではなく、事業者との対話を通じた相互理解の促進と、経営課題を抱える事業者に対する解決に向けた助言等の機能を一層強化する必要がある。また、経営状態に照らせば事業者にとって最適な選択肢であっても、決断に踏み切ることが難しい場合が多く、そうした事業者（経営者）を説得し、意思決定を支えることは、支援者において最も困難だが重要な役割である。

もともと、こうした支援は、金融機関や士業・協議会が単独で成し得るものではなく、支援者が適時・適切に連携することで、事業者にとって最適な支援を提供し、決断を促す体制を築くことが重要となる。そのためには、再生支援に携わる関係者それぞれが、自身の課題や取組の限界を理解し、必要な機能や体制の強化を進めるとともに、支援者相互の役割を理解し、具体的な連携のあり方を模索することが必須となる。経営改善・事業再生においては、それが再生企業の支援効果に限らず、（販売・仕入等の）取引先や従業員の生活等、ひいては国民・地域経済の健全な維持・発展を担う重要な役割を担うことを認識し、また支援者自身、とりわけ金融機関の存続・発展に

もつながり得るものであることも踏まえて、取り組む必要がある。

支援者がそれぞれの役割を果たし、相互理解に基づく透明性の高い対話を積み重ねることにより、事業の再生可能性と地域経済の持続性・発展性は着実に高まっていくはずである。中長期的には、継続的な人材育成や、企業と支援者がつながるデータ連携基盤の整備、経営資源の集約等も図る再生M&Aの環境整備をさらに進めていくことが重要である。

挑戦と再挑戦を支える仕組みのさらなる強化に向け、関係者による不断の実行と連携が期待される。

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～

構成員名簿

<委員>

大磯 毅	株式会社わかば経営会計 代表取締役・公認会計士
加藤 寛史	阿部・井窪・片山法律事務所 パートナー弁護士
小林 信明	長島・大野・常松法律事務所 シニア・カウンセラー
小林 廣樹	株式会社みらい共創アドバイザー 代表取締役
水野 由香里	立命館大学 大学院経営管理研究科 教授
家森 信善	神戸大学 経済経営研究所 教授 (委員長)
吉崎 健一郎	株式会社横浜銀行 融資部経営サポート室長

<オブザーバー>

一般社団法人日本中小企業診断士協会連合会  
一般社団法人全国銀行協会  
一般社団法人全国サービサー協会  
一般社団法人全国信用金庫協会  
一般社団法人全国信用組合中央協会  
一般社団法人全国信用保証協会連合会  
一般社団法人全国地方銀行協会  
一般社団法人第二地方銀行協会  
株式会社商工組合中央金庫  
株式会社日本政策金融公庫  
全国中小企業団体中央会  
全国商工会連合会  
全国商店街振興組合連合会  
中小企業事業承継・引継ぎ支援センター全国本部

中小企業活性化協議会全国本部

よろず支援拠点全国本部

独立行政法人中小企業基盤整備機構

日本公認会計士協会

日本商工会議所

日本弁護士連合会

日本税理士会連合会

金融庁 監督局

経済産業省 経済産業政策局 産業組織課

中小企業庁 事業環境部 財務課

中小企業庁 経営支援部 経営支援課

<事務局>

中小企業庁 事業環境部 金融課

ボストン・コンサルティング・グループ 合同会社（委託先）

※検討会開催概要

2025年12月18日 第1回検討会

2026年1月13日 第2回検討会

2026年1月27日 第3回検討会

2026年2月16日 第4回検討会

2026年3月3日 第5回検討会