

報告書参考資料

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3月

中小企業庁 事業環境部 金融課

事務局説明資料（第1回）

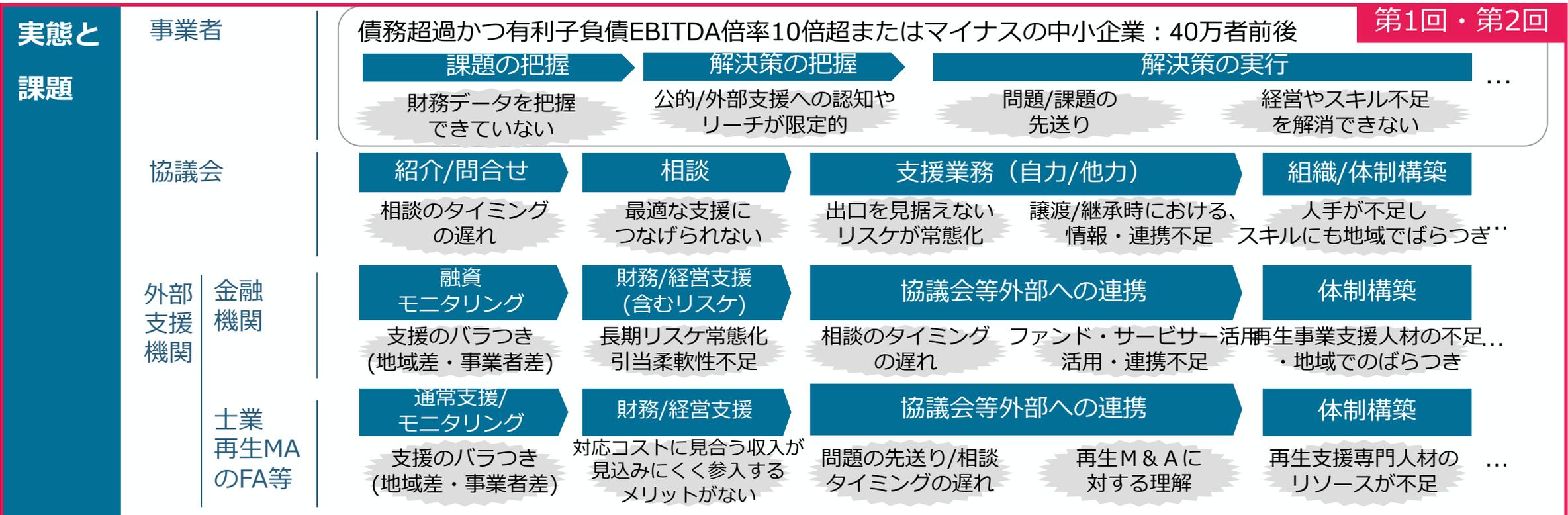
中小企業における事業再生支援のあり方検討会
～中小企業活性化協議会が抱える課題への対応など～

2025年12月18日

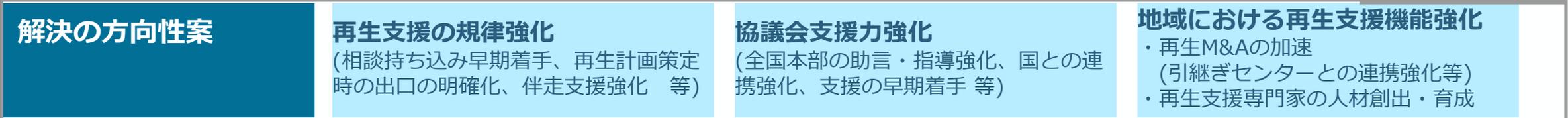
中小企業庁 事業環境部 金融課

検討会における議論の全体構造

- 第1・2回では、事業者や中小企業活性化協議会（以下、「協議会」）、外部支援機関における実態と課題について、有識者のご意見をいただく。
- 第3回で課題と解決の方向性を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る。



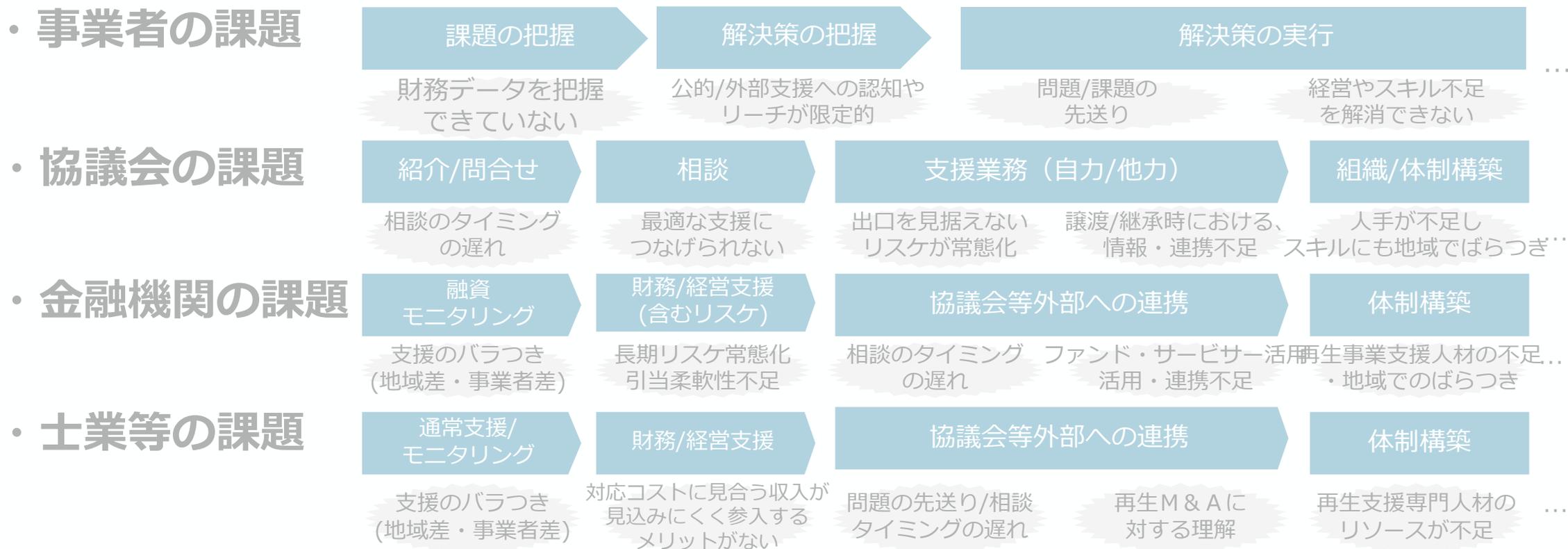
第3回・第4回



目次

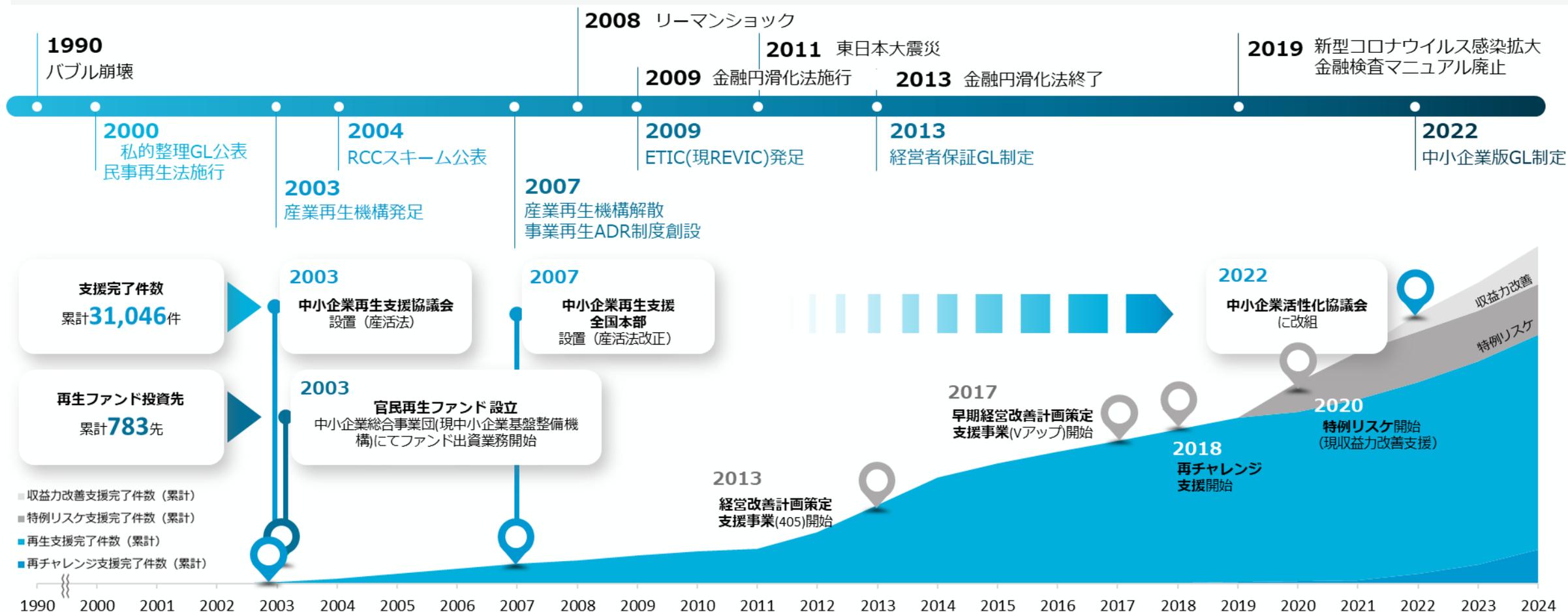
1. 事業再生の歴史と現状

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題



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年頃に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年代に事業再生の歴史がスタート。
- 2003年には、手薄である中小企業への支援を強化し、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。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（収益力改善）から事業再生、再チャレンジと支援領域を広げ現在に至っている。



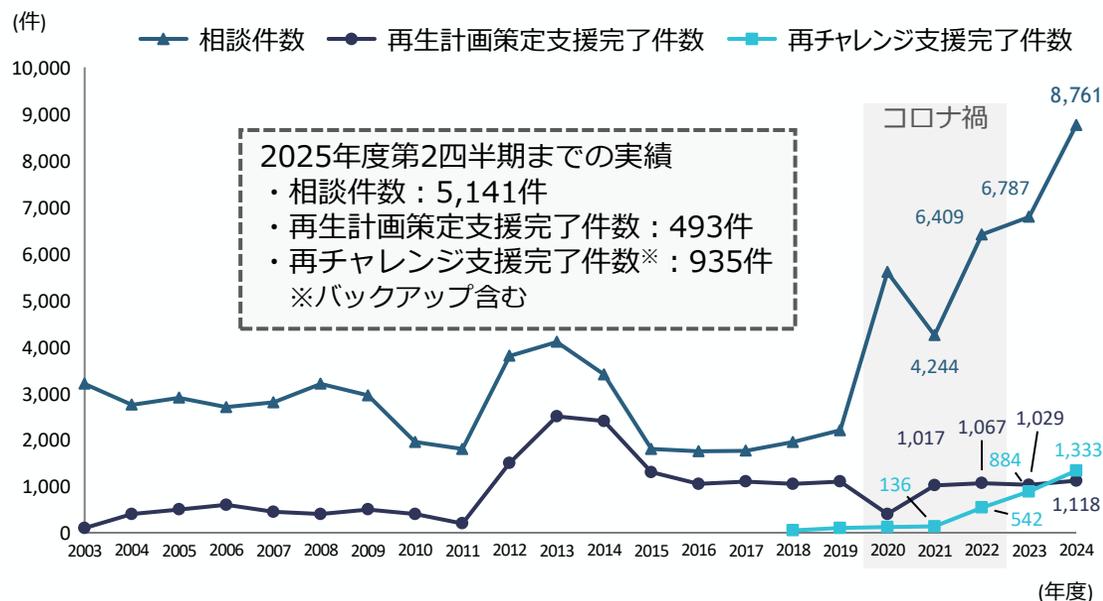
(出所) 累計件数は2024年度末時点。中小企業活性化全国本部、中小企業基盤整備機構のデータより作成。

1. 事業再生支援の歴史と現状～協議会の取組～

- 協議会は約20年の歴史の中で、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（収益力改善）から事業再生、再チャレンジと支援領域を広げ現在に至っており、**中小企業向けの支援件数を拡大**。

協議会の支援件数の推移

- 2024年度の中小企業活性化協議会の相談件数は、過去最高を更新し8,761件
- 再生計画策定支援件数は2021年度からほぼ横ばいである一方、再チャレンジ支援件数は大幅に増加



協議会の体制の変遷

2000年代

再生支援の
土台整備

- 2003年：不良債権問題を受け、各都道府県に中小企業再生支援協議会を設置
 - 法的整理手続に頼らない私的整理手続の公的ハブを整備・地域金融の円滑化

2010年代

再生支援制度
強化・拡充

- 2012年：経営改善支援センター創設
 - 早期段階の企業支援を設計
- 2013年：経営者保証ガイドラインを整備

2020年代

一気通貫な
支援体制
の構築

- 2020年：特例リスケを開始し支援を拡大
- 2022年：再生支援協議会×経営改善支援センターを統合し“活性化協議会”へ改組。特例リスケは収益力改善へ
- 2024年：改正により再チャレンジ・廃業支援の明確化、関係者連携の運用強化

1. 中小企業再生支援協議会は2022年4月1日より中小企業活性化協議会として再編。(上記実績は中小企業再生支援協議会における支援実績を含む); 2. 再チャレンジ支援完了件数は、紹介弁護士等への助言まで完了した件数; 3. 要管理先、破綻懸念先、破綻先・実質破綻先をいう; 4. 令和6年3月期における金融再生法開示債権の状況 等 (ポイント) <https://www.fsa.go.jp/status/npl/20240924.html>; 5. 再生計画策定支援のうちの債権放棄案件割合; 6. 再チャレンジ支援完了件数は、紹介弁護士等への助言まで完了した件数。 出典：中小企業活性化協議会全国本部データより作成。中小企業活性化協議会全国本部より作成。

1. 事業再生支援の歴史と現状～協議会の取組～

- **協議会**は、中小企業の「**駆け込み寺**」として**全国47都道府県**に設置し、主に地域金融機関OBや士業等が常駐専門家として構成。
- 協議会がハブとなり、金融機関、民間専門家、各種支援機関と連携し、収益力の低下やビジネスモデルの毀損に苦しむ中小企業の**収益力改善、事業再生、再チャレンジのフェーズ**を**地域全体**で支援。

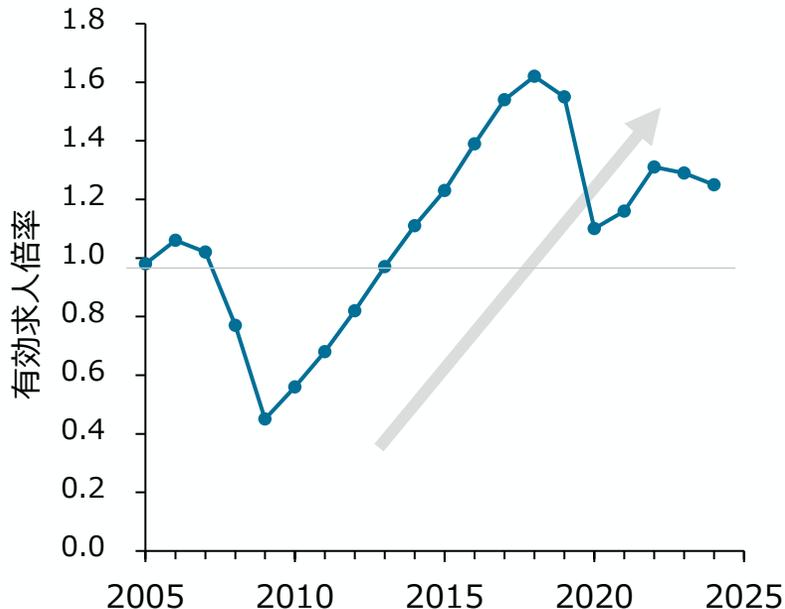
相談 対応	収益力改善フェーズ	再生フェーズ	再チャレンジフェーズ
中小企業活性化協議会が 一元的に対応	中小企業活性化協議会の常駐専門家が支援・伴走		
	<p>収益力改善支援</p> <ul style="list-style-type: none"> • 収益力低下、借入増加の恐れのある中小企業を対象に、1年間から3年間の収益力改善アクションプラン+簡易な収支・資金繰り計画策定を支援。 	<p>プレ再生支援</p> <ul style="list-style-type: none"> • 将来の本格的な再生計画策定を前提とした経営改善を支援。 <p>再生支援</p> <ul style="list-style-type: none"> • 外部専門家とともに、リスク・DDS・債権放棄などの金融支援（財務面の支援）を含む再生計画の策定を支援。 	<p>再チャレンジ支援</p> <ul style="list-style-type: none"> • 事業再生が極めて困難な中小企業等やその保証人を対象に、円滑な廃業に向けた助言や弁護士の紹介を行うとともに、経営者保証ガイドラインに基づく保証債務の整理を支援。
	民間専門家（認定経営革新等支援機関）が支援・伴走		
	<p>早期経営改善支援（Vアップ）</p> <ul style="list-style-type: none"> • 金融支援に至る前段階の早期の経営改善（資金繰り計画等の基本的な計画策定）を支援。 <p>※必要に応じて中小企業活性化協議会の常駐専門家が助言</p>	<p>経営改善支援（405事業通常枠）</p> <ul style="list-style-type: none"> • リスク・新規融資等の金融支援を含む経営改善計画を支援。 <p>※必要に応じて中小企業活性化協議会の常駐専門家が助言</p>	<p>再生・廃業支援（405事業中小版GL枠）</p> <p>「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」（中小版GL）に基づく私的整理（事業再生又は廃業）を支援。</p>

1. 事業再生支援の歴史と現状～中小企業者を取り巻く現状～

- 求人難やそれに伴う人件費の高騰、原材料・エネルギー高に加え、コロナゼロゼロ融資の返済本格化、借入金利の上昇等、中小企業が直面する経営課題は一層複雑化している。

有効求人倍率（パート含む）推移

有効求人倍率は上昇基調にあり、採用難や労働力不足が顕在化。



(出所) 厚生労働省 一般職業紹介状況（職業安定業務統計）より作成。

企業物価指数推移

物価上昇局面の中、価格転嫁率は約5割にとどまっており、特にサプライチェーンの川上の中小事業者の利益を圧迫。

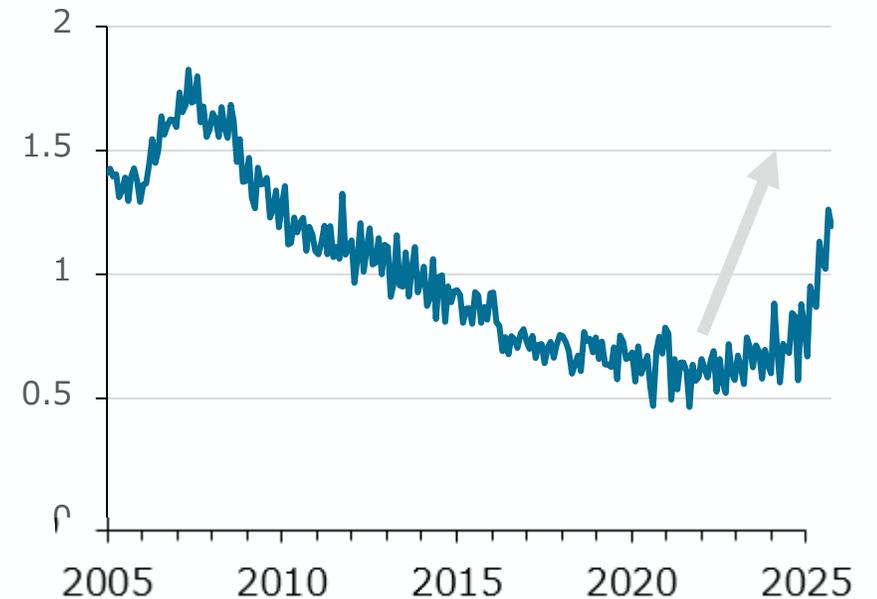


(注) 国内企業物価指数（2020年基準、総平均）

(出所) 日本銀行時系列統計データ表より作成。

貸出約定平均金利推移

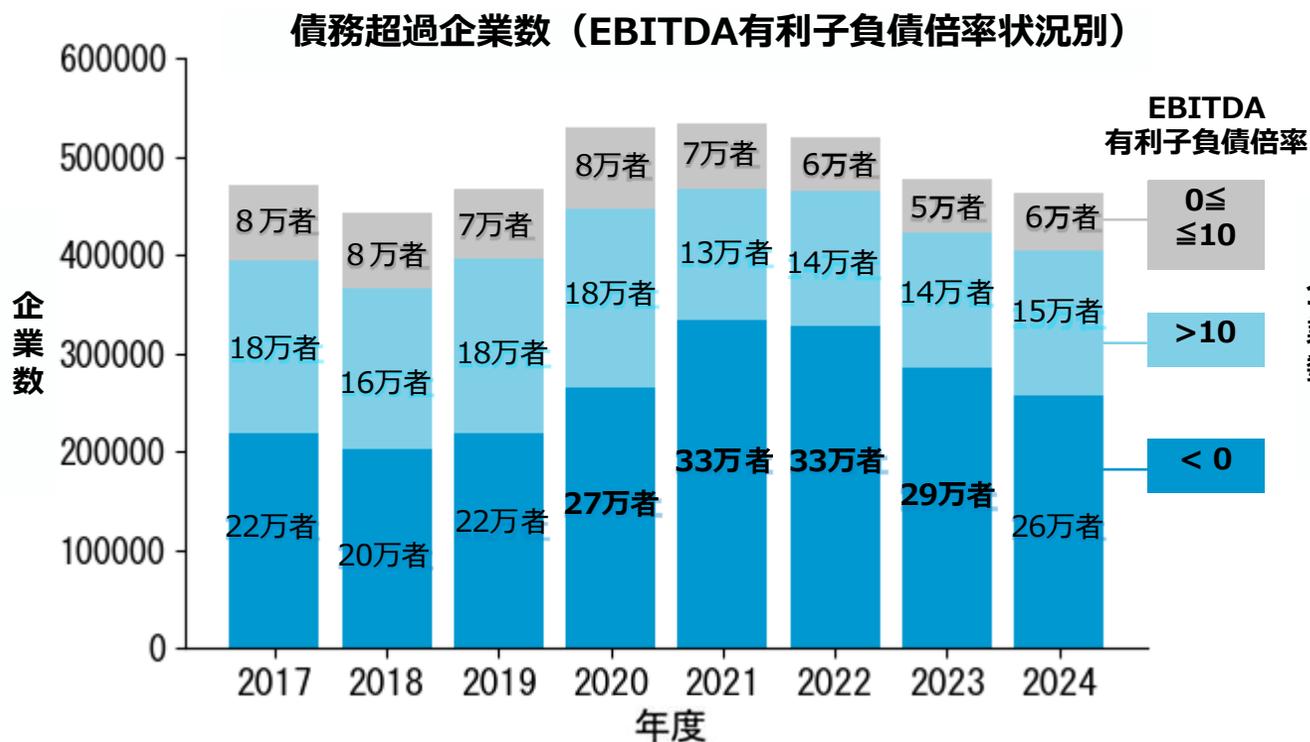
貸出約定平均金利は上昇傾向にあり、企業の利益を圧迫。



(出所) 日本銀行時系列統計データより作成。

(参考) 事業者における再生フェーズの企業数 (推計)

- 2017年度～2024年度において「債務超過」かつ「EBITDA有利子負債倍率※10倍超またはマイナス」の再生フェーズ企業は40万者前後存在している。こうした企業の9割超は売上高5億円以下、特に売上高1億円未満が圧倒的多数を占める。
- なお、コロナ禍では「債務超過」かつ「EBITDAマイナス」の企業が増加（2021年度に33万者まで増加）。近年はコロナ前の水準に戻りつつある（2024年度26万者）



※：EBITDA有利子負債倍率＝ネット有利子負債÷(営業利益＋減価償却)

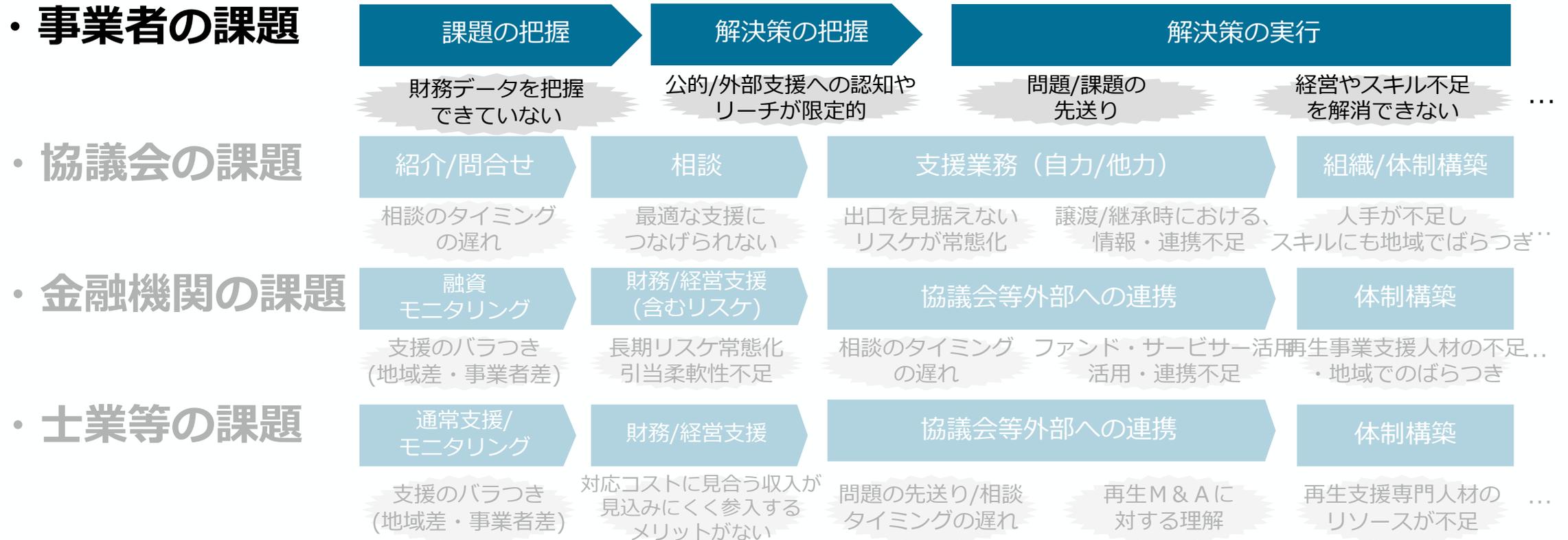
(注) 各年度における中小企業数の推計上の総数は約300万者程度。なお、債務超過企業数の推計に当たっては、会社形態（個人事業主、株式会社、有限会社等）が「不明・無回答」となっているデータを除いている。

(出所) 中小企業実態基本調査（2017年度～2024年度）を基に作成。

目次

1. 事業再生の歴史と現状

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題



2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

① アンケート結果[※]等から見える事業者（経営者）の課題要約

- 財務・会計に関する知識の不足により、BS（貸借対照表）、PL（損益計算書）、CF（キャッシュフロー計算書）などから**自社の経営悪化を早期に把握できていない**のではないかと。
- 協議会や公的支援等に対する認知が低い**ため、自社の経営状況に応じた適切な支援が受けられず、**課題を先送り**しているのではないかと。

1 事業者

1a

課題の把握

- 再生フェーズ相当の事業者は、**財務状況を把握・分析できていない**。
 - 約35%の企業が営業CFを把握・分析できていない。
- 自社の経営課題を詳細に分析できていない。

2 協議会

1b

解決策の把握

- 再生フェーズ相当でありながらも、協議会や外部支援機関から支援を受けた企業は約40%にとどまり、特に**売上規模が1億円未満の事業者で支援が行き届いていない**。
- 売上規模が1億円未満の事業者では、**協議会や商工会セミナー等の公的支援の認知も35%程度と低い**。

外部
支援
機関

3

金融
機関

1c

解決策の実施

- 解決に向けた学習・研鑽機会を活用する経営者は3割にとどまり、**業務が多忙な中で学習機会を得ない、またそもそも企業経営の高度化に向けた学習意欲がない、学習手段の認知・理解それぞれに課題がある**。

4

士業
再生
M&Aの
FA等

※中小企業の事業再生の全体像を見るため、中小企業・支援機関それぞれにアンケートを実施（52頁）

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

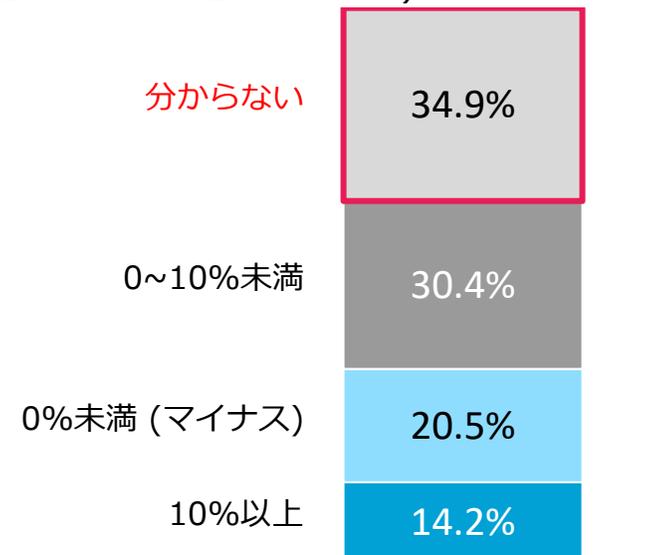
1a 事業者(経営者)が財務状況を把握できていない現状

- 再生フェーズ相当の企業の中には、**自社の財務数値を把握していない事業者が約35%存在**。認識する経営課題として「**売上・利益の確保**」のみを挙げる事業者も多く、窮境に至る**要因の十分な把握・分析ができていない可能性**。
- また、その約半数の企業が**3年以上前から経営課題を感じていながらも、実行に移せていない可能性**。

自社財務数値に関する理解

- 再生フェーズ相当企業の中には、自社財務数値に関する状況理解が進んでいない可能性がある。

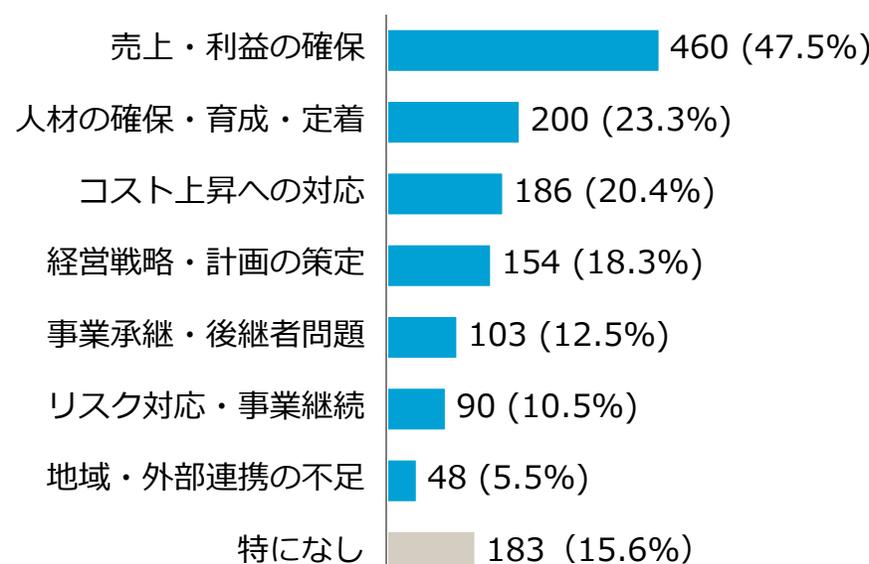
回答数：1,804件（債務超過企業向けに集計）
 (設問：前年度の売上高比営業キャッシュフロー
 $= ((\text{営業利益} + \text{減価償却}) / \text{売上高})$ のとして最も近いものをお選びください)



自社の経営課題

- 経営課題の大半は売上・利益の確保。

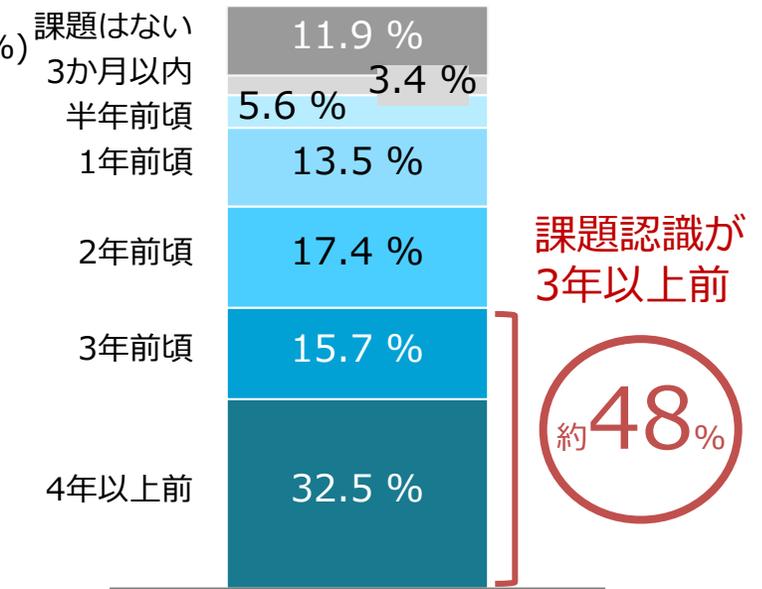
回答数：1,174件
 設問：自社の主な経営課題は何だと感じますか



経営課題を理解したタイミング

- 再生フェーズ相当企業の約半数は3年以上前から経営課題を感じている。

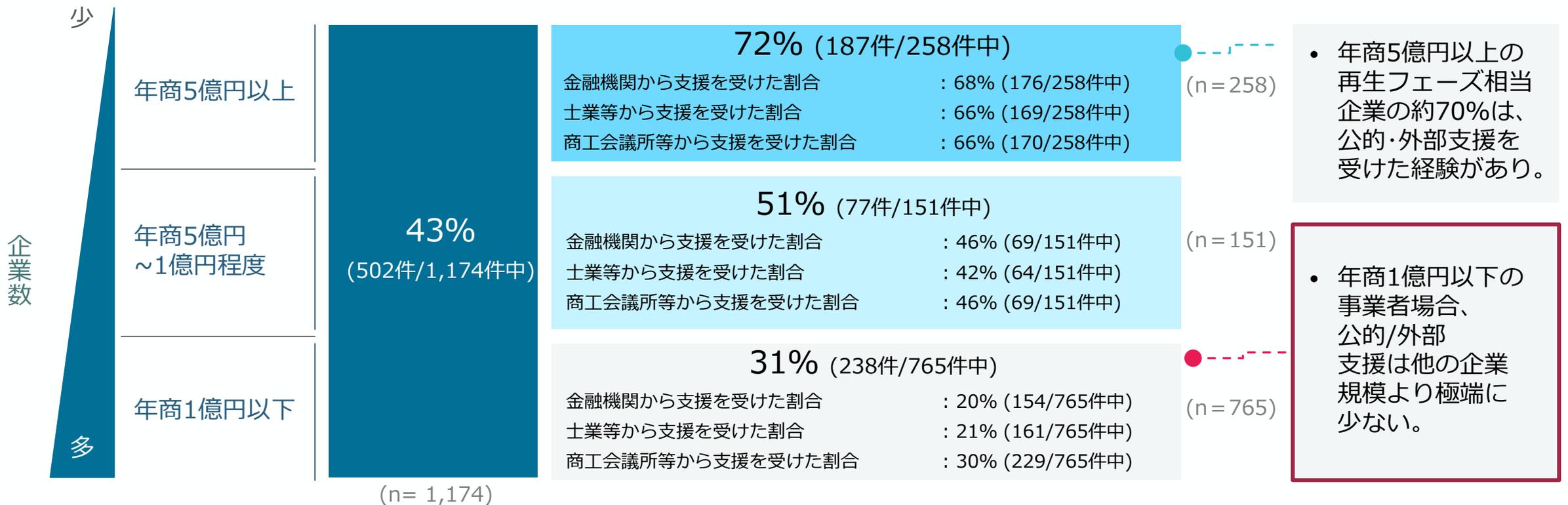
回答数：1,174件 設問：いつ頃から経営課題を感じるようになりましたか



2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

1b 小規模な事業者が公的・外部支援¹を認知・理解できていない現状

- 年商1億円以下の再生フェーズ相当企業において、公的・外部支援を受けた経験がある事業者は**31%**のみ。支援機関の別を問わず規模が小さいほど、十分な支援に至っていない可能性。

再生フェーズ相当の企業² 公的・外部からの支援経験有無 (企業規模)

1. 活性化協議会や金融機関、土業等からの支援

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」「どの公的・外部支援の支援を受けていますか(複数回答)」「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」の3つの質問の結果をクロス集計して算出

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

1b 小規模な事業者が公的・外部支援を認知・理解できていない現状

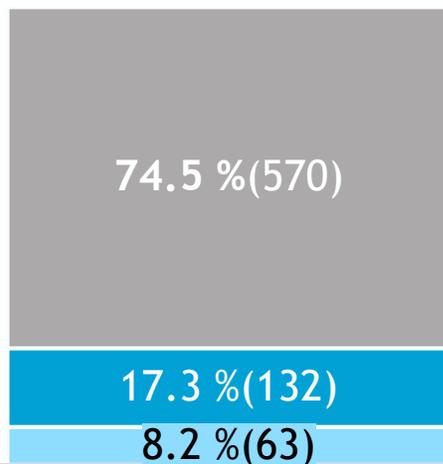
- 再生フェーズ相当企業の小規模な事業者（年商1億円以下）の75%が、「協議会の支援」を受けた経験がない。
- 協議会の支援を受けたことのない事業者の54%が、「活性化協議会の存在を知らない」と回答。

協議会の支援経験有無

- 小規模な事業者で協議会の支援を受けていない事業者は全体の**75%**

回答数：765件

設問：現在、事業再生・収益等改善に関して中小企業活性化協議会（旧：中小企業再生支援協議会）の支援を受けていますか



■ いいえ

■ 支援を受けた経験がある

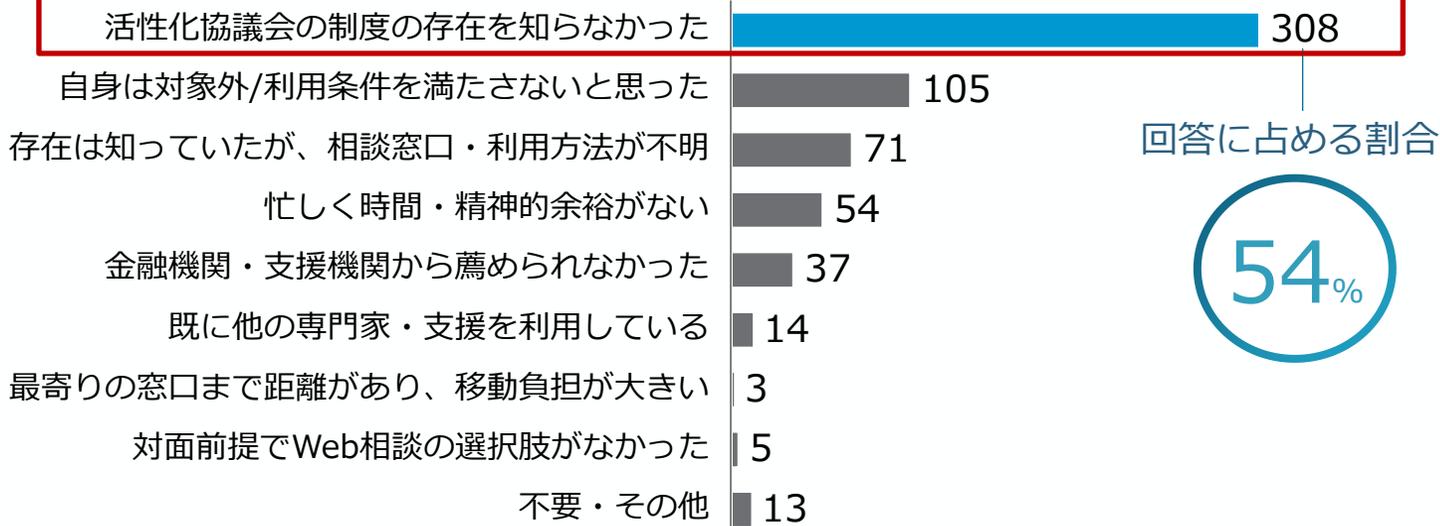
■ 支援を受けている

協議会の支援を受けなかった理由

- 協議会を利用していない事業者の約半数は「活性化協議会の存在を知らなかった」という声

回答数：570件

設問：中小企業活性化協議会（旧：中小企業再生支援協議会）の支援を利用していない理由として、当てはまるものを全てお選びください



2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

1c 経営課題への能力・意欲不足による課題先送りの現状

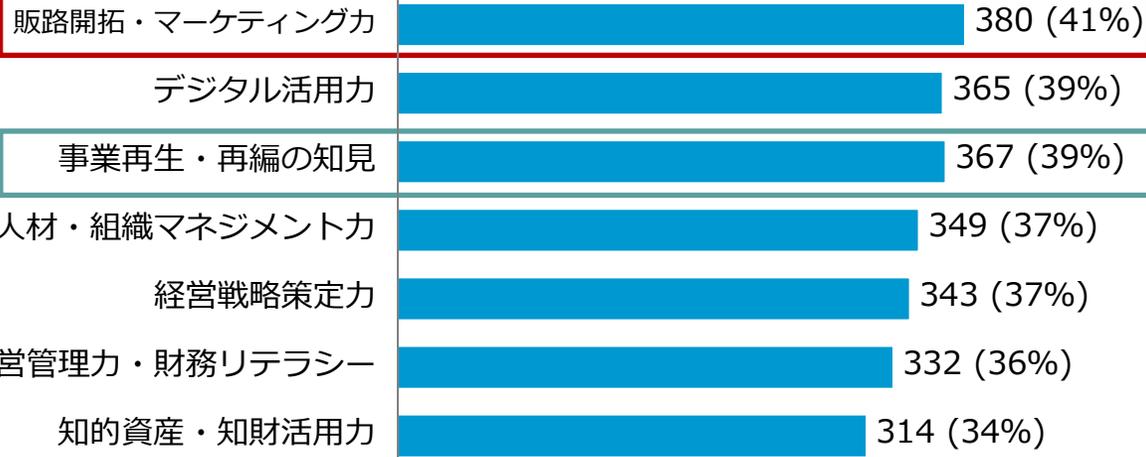
- 再生フェーズ企業の多くは、**販路開拓、事業再生・再編の知識不足**を課題として感じていながらも、売上に効果的な販路開拓等の**学習意欲は高い一方、事業再生・再編の学習意欲が低い**。

再生支援が必要な事業者が課題に感じている経営者としての能力

- 販路開拓・マーケティング力や、事業再生の知見に関して課題を感じている。

回答数：1,174件

(設問：ご自身の現在の経営能力の自己評価として課題と感じるものをそれぞれお選びください)

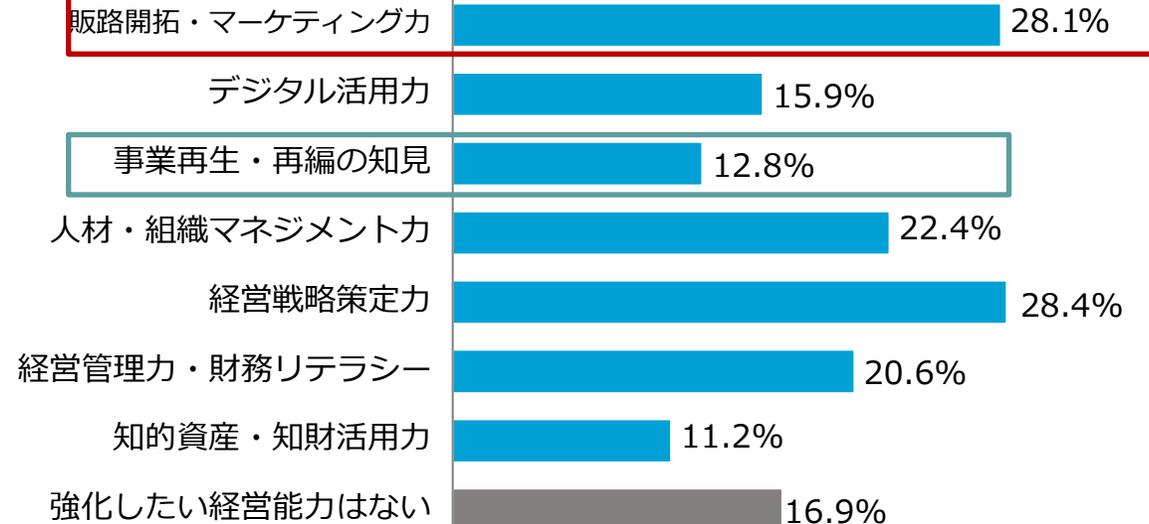


1年以内に強化したい経営能力

- 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. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

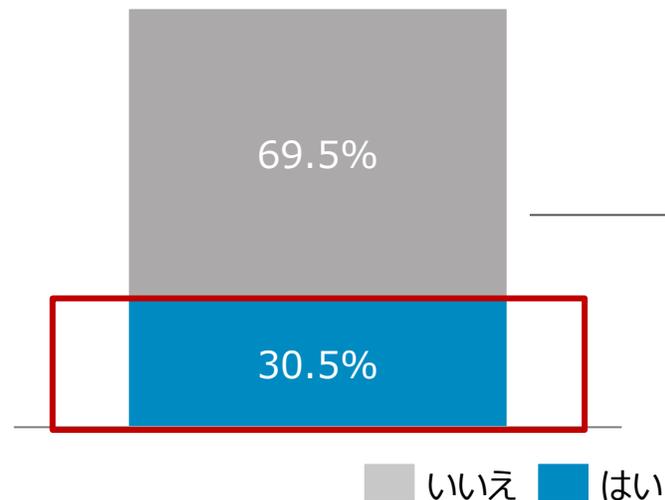
1c 経営課題への能力・意欲不足による課題先送りの現状

- 経営の高度化に向けて、**実際に学習・研鑽機会を活用した経営者は、約30%しかいない。**
- 活用しなかった理由としては、「**業務が多忙で時間がとれない**」、「**学習意欲の欠如**」等が上位にあげられる。

学習機会の活用経験の有無

- 学習機会を活用している人は3割

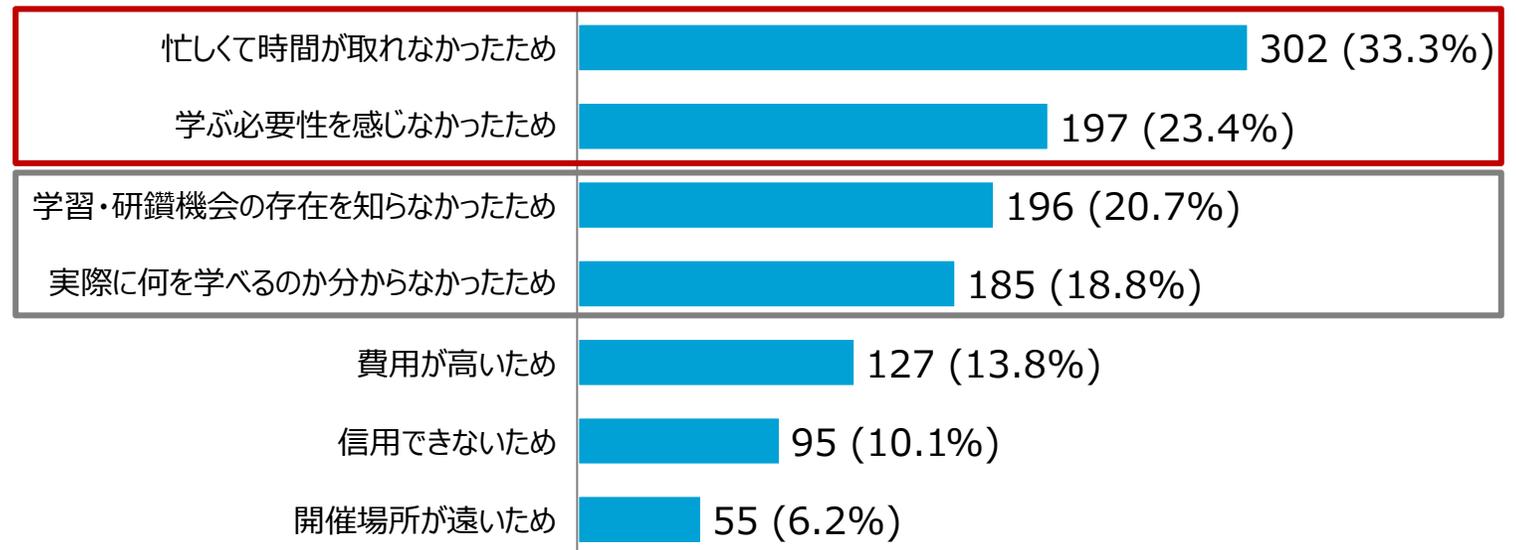
回答数：1,174件
(設問：経営者向け学習・研鑽機会を活用したことはありますか)



学習機会の活用しなかった理由

- 時間が捻出できないため、解決策の実行を先送りしている人が3割
- 他は機会そのものの存在を知らない/内容が分からないといった、認知の問題の事由も一定存在

回答数：1,174件
(設問：学習・研鑽機会を「活用しなかった/できなかった」理由を教えてください¹⁾)

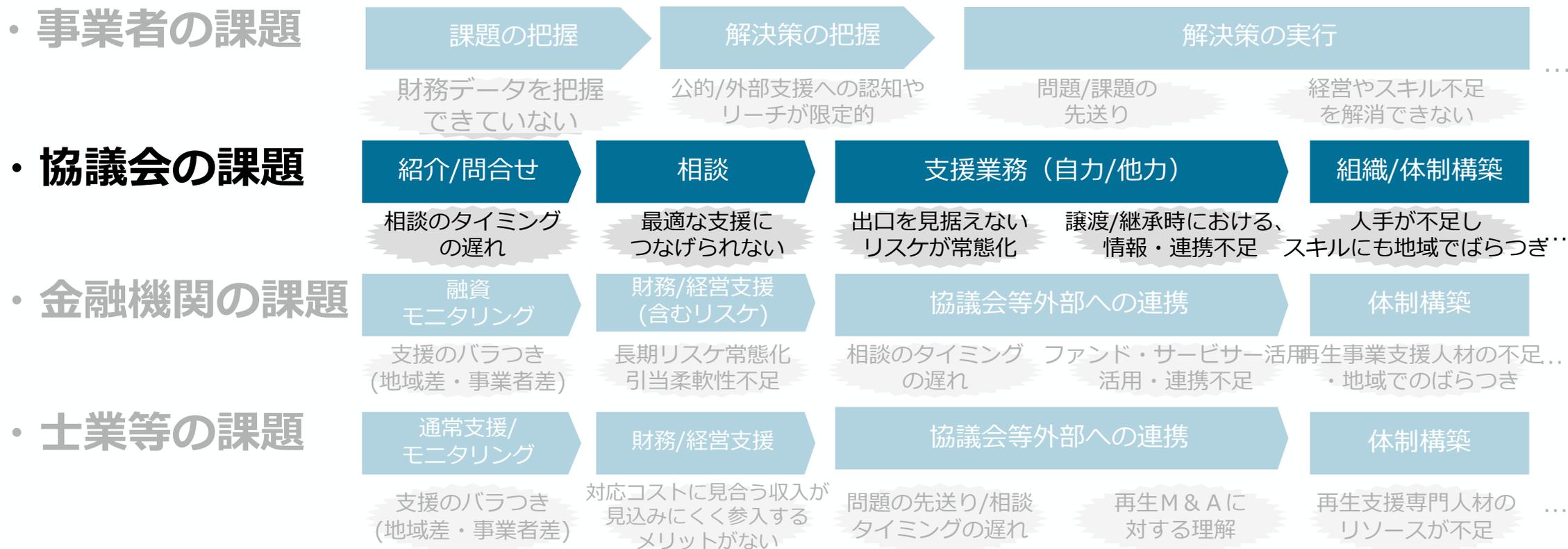


1. 過去に学習・研鑽機会を利用した経験がある方も、過去に「利用しなかった/できなかった」際の状況についてお答えください

目次

1. 事業再生の歴史と現状

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題



2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

② アンケート結果等から見える協議会の課題要約

- キャッシュフローがマイナスになってからの相談が多く、**持ち込みが遅い**のではないかと。
- 支援メニューは増加した一方、最終的な再生支援完了に至る割合が少なく、**適切な出口を見据えていない計画が定着している**のではないかと。
- **各協議会の支援力にばらつき**があり、底上げが必要ではないかと。

① 事業者

2a 紹介/問合せ

- 金融機関との接点が限定的な年商1億円以下の企業は、事業者自ら協議会へ相談する比率が高い。
- また、**キャッシュフローがマイナスになってからの相談が約半分**を占めている。

② 協議会

2b 相談

- 支援メニューは増える一方で、**事業者ごとの腹落ちや事業者の状況に応じた対応（最適な支援メニューの選択）**には課題。

外部
支援
機関③ 金融
機関2c 支援業務
(自力/他力)

- 様々な要因から、債権放棄を伴う計画策定が困難。そのため、リスクやDDSの計画においても債務超過解消に6年以上要する計画も多数存在。
- **適切な出口を見据えていないリスク計画を策定している可能性。**
 - リスク(収益力改善、プレ再生、405事業)から、再びリスクに移行した場合、事業再生につながっていない。
- 譲渡・承継時における他の専門機関との連携不足も発生。

④ 士業
再生
M&Aの
FA等

2d 組織/体制構築

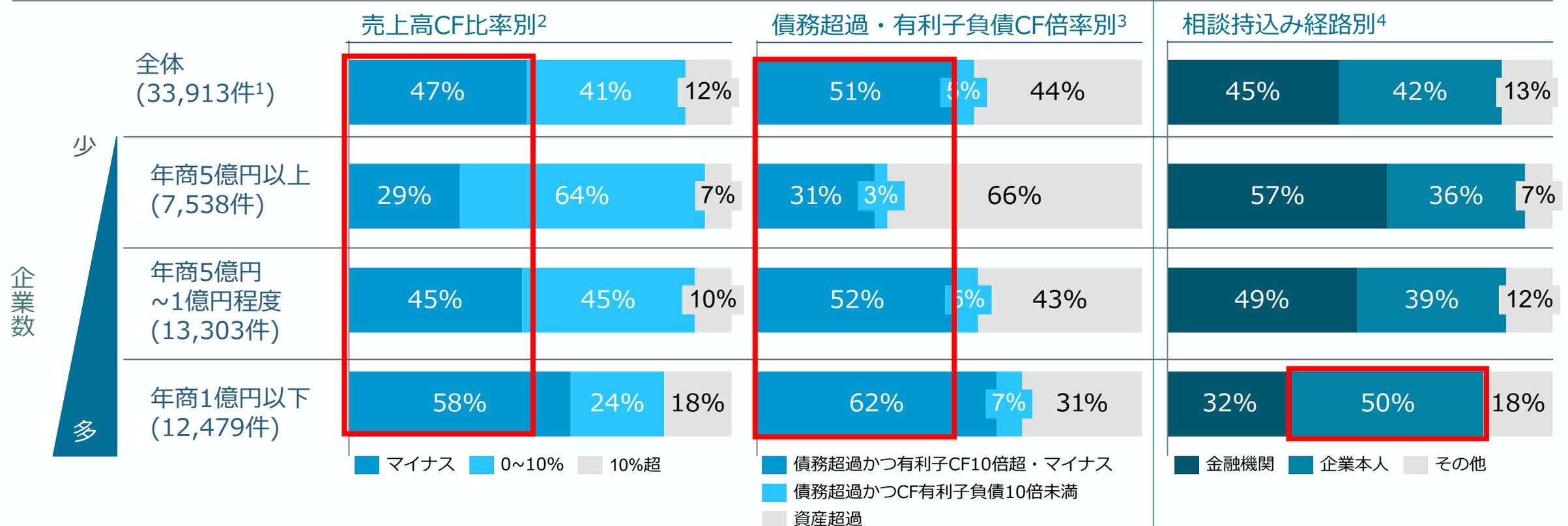
- **各協議会の支援力にばらつき**があり、底上げが必要。

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

2a 協議会への相談持込みタイミングの遅延

- 財務状況別で見ると、協議会に直接相談している事業者のうち約半数は、相当程度悪化の状態で相談。
- 相談持込み経路別で見ると、規模が小さくなるほど金融機関からの持ち込みが少なく、財務状況が悪化した段階で、企業自ら相談に至っている。

協議会1次対応時点のセグメント別構成比



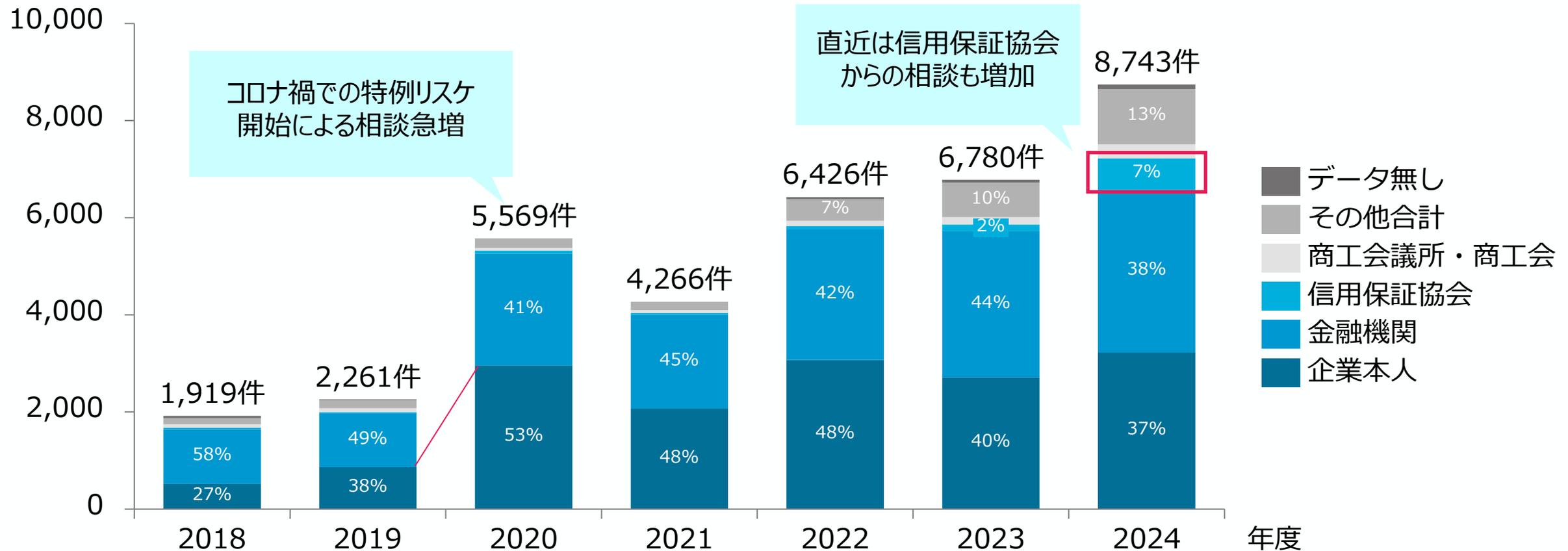
1. 協議会データにおける2018年2024年の累計一次対応件数35,964件のうち、売上高CF比率の情報が明らかな33,913件について売上規模別に件数を記載。

2. 33,913件。3. 33,320件。4. 33,913件。出典:活性化協議会支援データ(2018-2024)

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

(参考) 協議会への相談持込経路の分布

- 2018年度以降いずれも、事業者本人・金融機関経由の持込みが約90%。
- 2020年度は、コロナ禍で事業者本人の持込みが増加、直近では信用保証協会経由が増加。

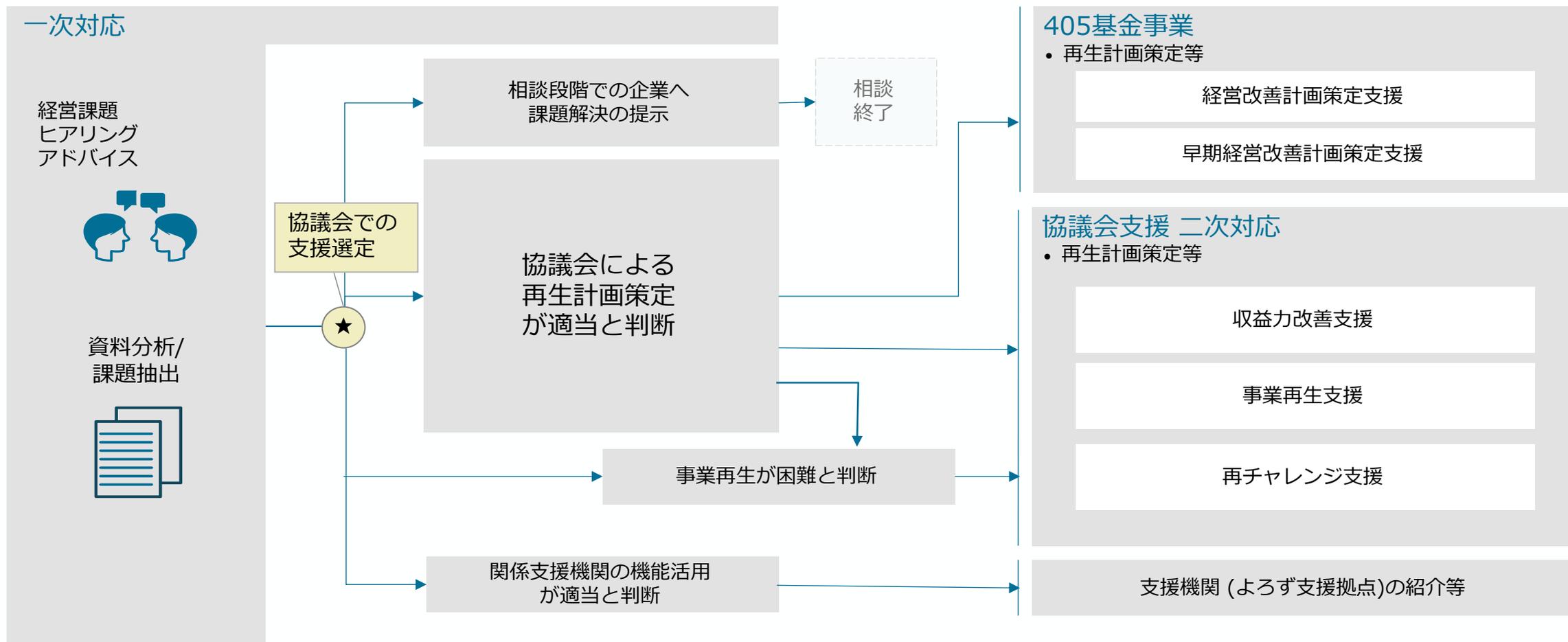


2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

(参考) 協議会への相談から支援メニュー決定までの流れの全体像

相談

支援



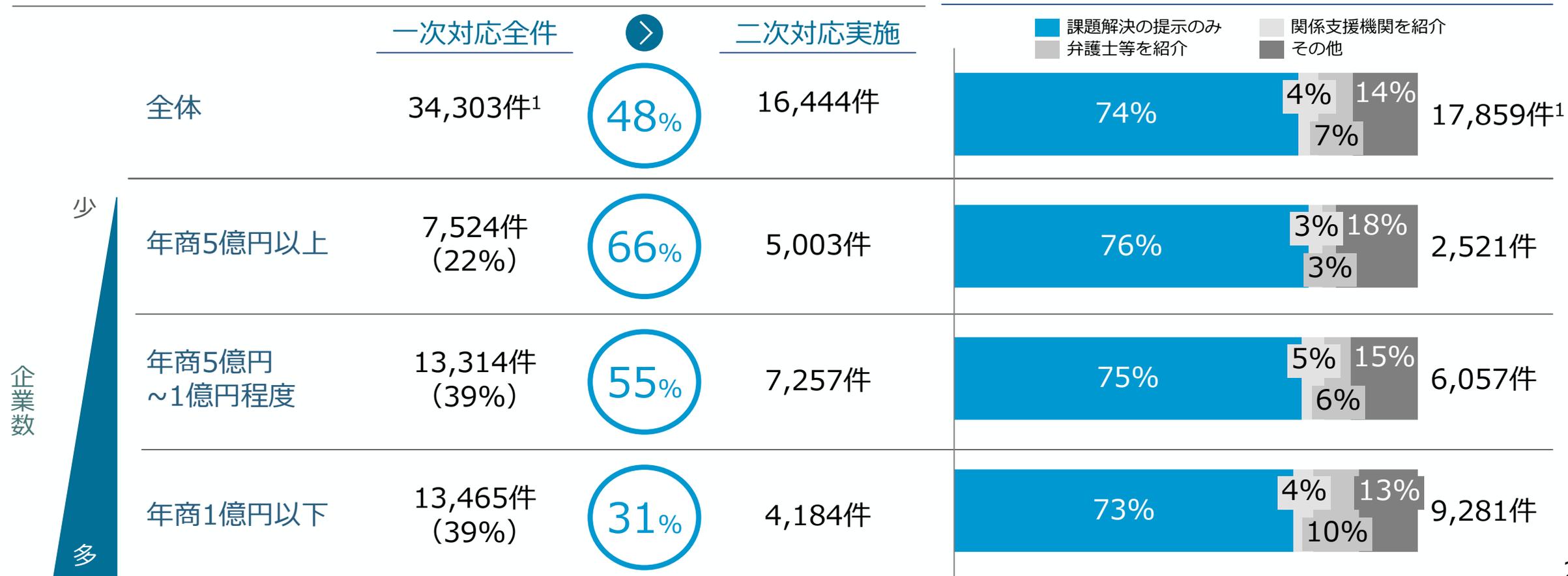
2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

2b 事業者にも最適な支援を提供できていない可能性（企業規模）

- 事業規模が大きくなるにつれて、二次対応となる件数の割合も増加。
- 一次対応で終了した案件の約70%超が「課題解決の提示のみ」で終了しているが、本来、協議会の支援が必要な企業もいるのではないか。

企業規模別での一次対応の選定状況・二次対応実施率

一次対応での終了理由

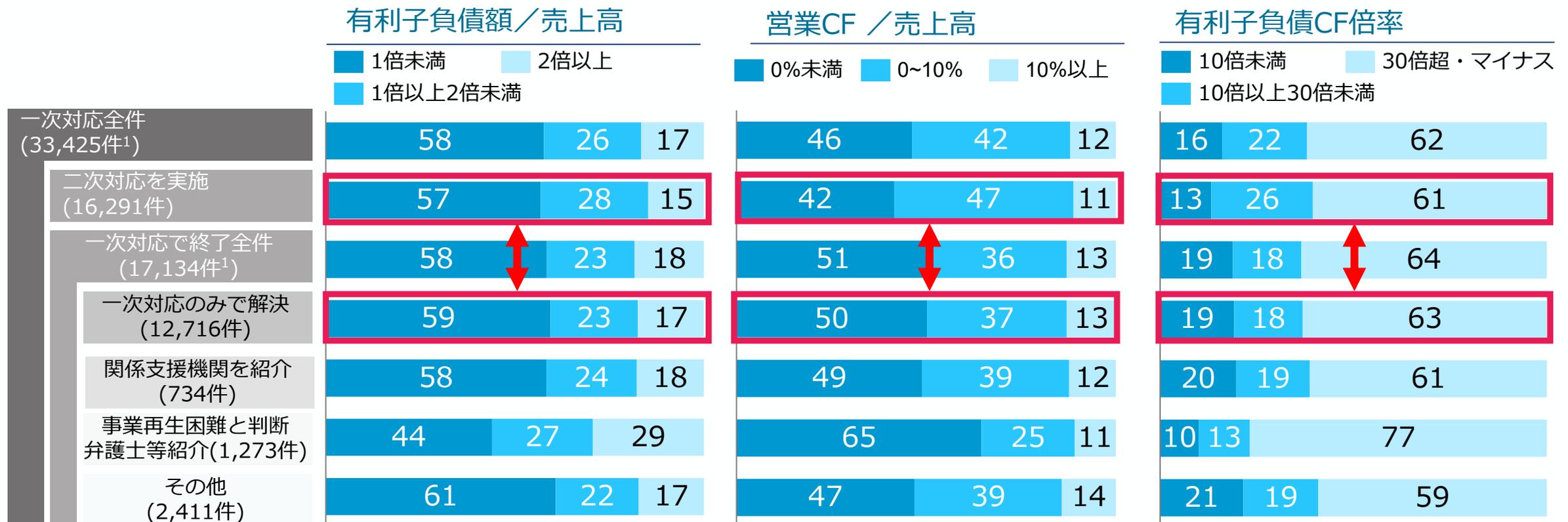


1. 各項目のN数は、2018～2024年度の累計35,964件のうち、企業規模情報が明らかな34,303件を基にしたもの。出典：活性化協議会支援データ（2018-2024）

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

2b 事業者に最適な支援を提供できていない可能性（事業者のCF水準）

- 一次対応のみの「解決」案件が大半を占めるものの、財務状況を見ると、二次対応を実施している企業群と大きな差は見られない傾向。
- 他方、金融機関紹介と事業者持込みで二次対応移行に大きな差が出ているため、経営者が自社の課題を把握できておらず、今後の対応を合理的に判断できていない可能性。（23頁参照）



1.このN数は、2018~2024年度の累計35,964件のうち、選定先の情報、各財務情報が明らかな件数を基にしたもの。出典:活性化協議会支援データ(2018-2024)

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

2b 事業者に最適な支援を提供できていない可能性（相談持込み経路）

- 金融機関による相談持込みの方が二次対応につながっているが、適切な支援メニューの選定が十分でない可能性。（24頁参照）

	一次対応全件		二次対応件数	二次対応への移行率
事業者本人 ¹	15,035件（43%）	➤	5,678件	38%
金融機関 （信用保証協会含む）	16,180件（46%）	➤	9,931件	61%
その他 （商工会・商工会議所、 その他公的支援機関等 ² ）	3,605件（11%）	➤	898件	25%
総計	34,820件 ³			

金融機関による相談持込みは二次対応の実施率が顕著に高い

1. 土業・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な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）

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

2b 事業者に最適な支援を提供できていない可能性（相談持込の経路）

- 営業CF売上構成比の計画達成率に大きな差はない一方、有利子負債額売上構成比については、**事業者本人持ち込みの場合、相対的に計画達成率が低い。**
- 計画策定後のフォローアップができていないのではないか。

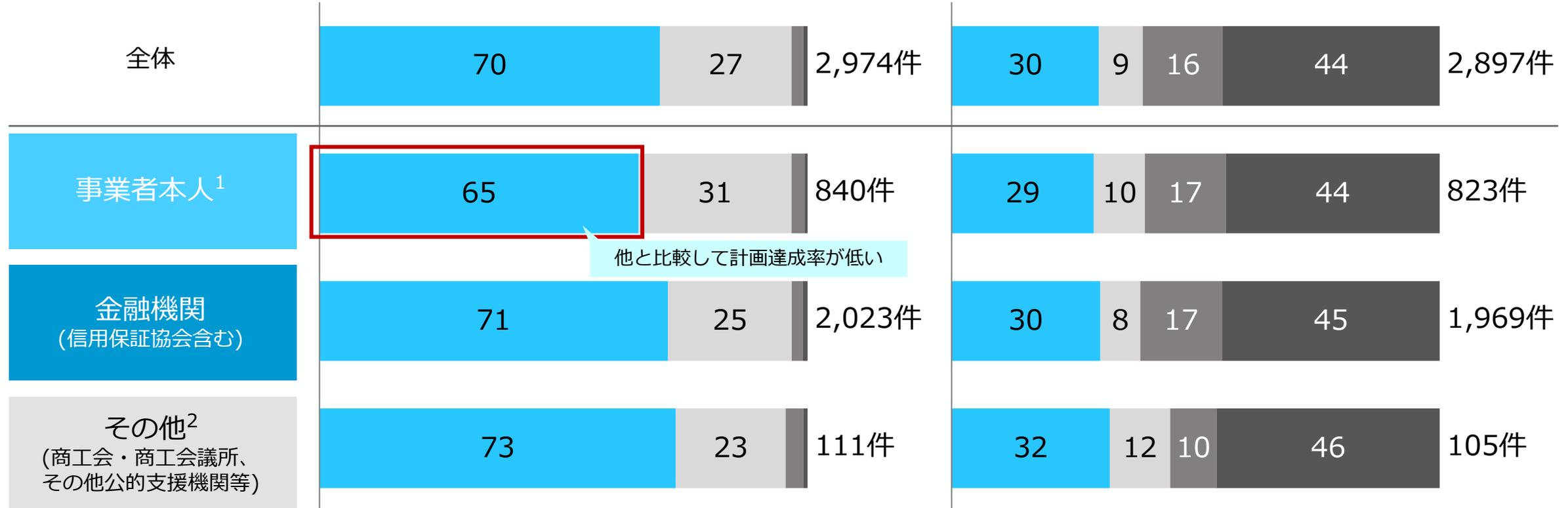
支援メニュー

支援の成功率（二次対応完了後3年目³の計画達成率⁴）

有利子負債額／売上高

営業CF／売上高

■ 計画達成 ■ 計画未達（計画比80%以上） ■ 計画未達（計画比40%以上） ■ 計画未達（計画比40%未満）



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. 収益力改善支援は、件数の多い金融支援付きメニューの期間が2年間のため、完了後2年目のデータにて分析。4. 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、持込経路情報と、一次対応時点と二次対応完了年、一次対応時点と二次対応完了後3年目の財務情報が明らかなもの。出典：活性化協議会支援データ（2018-2024）

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

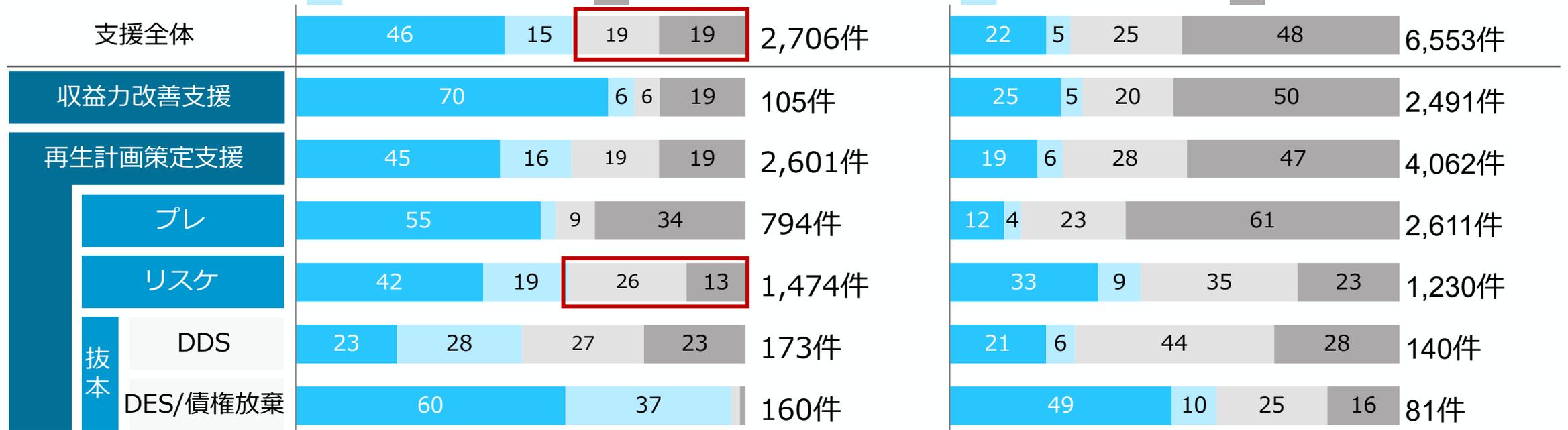
2c 適切な出口を見据えていないリスケ計画の現状

- 実質債務超過を5年以内に解消する計画が約60%（①支援全体3年以内46%、4-5年以内15%）。
- 特にも「リスケ」支援の一部は、数値基準を満たさない計画も多く、計画策定の時点で他の支援メニューの選択（プレ再生、抜本再生）が望ましい案件であった可能性。

支援メニュー

二次対応完了時点で策定した計画の妥当性

①実質債務超過の解消年数（計画値）

②完了後3年目¹の有利子負債CF倍率（計画値）

1. 収益力改善支援は、件数の多い金融支援付きメニューの期間が2年間のため、完了後2年目のデータにて分析

2. 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・支援完了後3年目の有利子負債CF倍率（いずれも計画値）が明らかなもの 出典:活性化協議会支援データ（2018-2024）

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

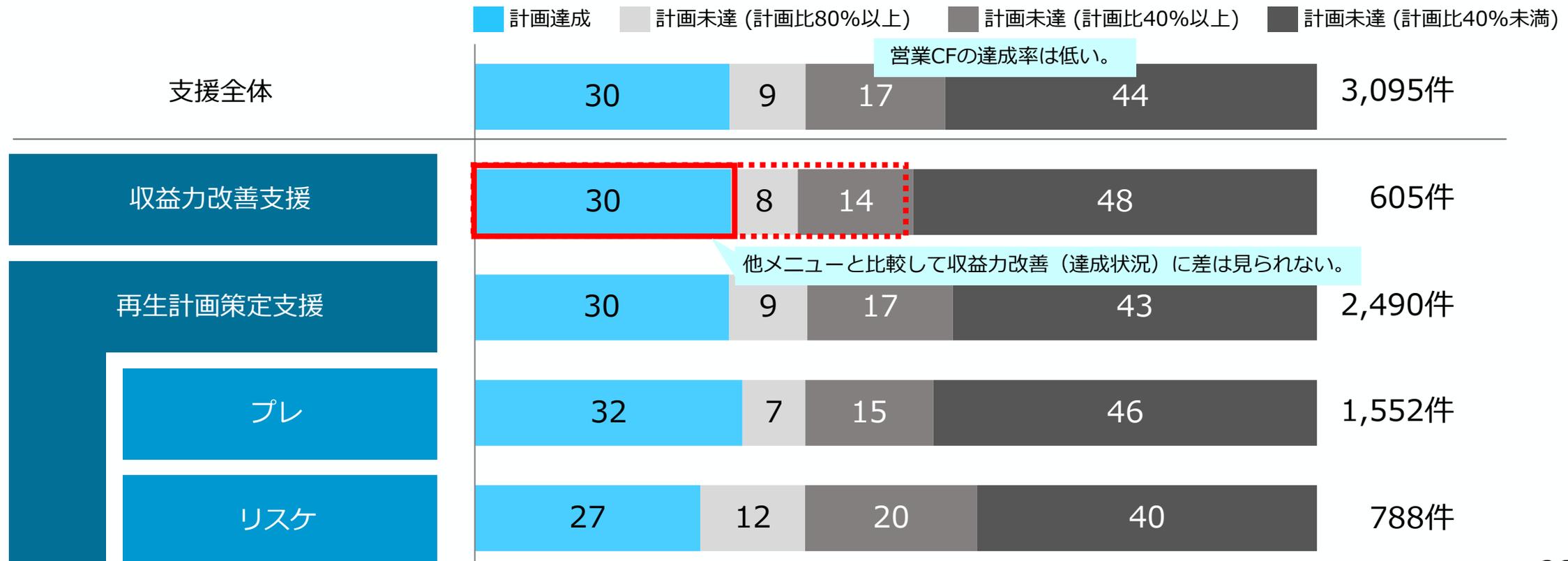
2c 適切な支援メニューに導けていない可能性（収益力改善）

- 全体として計画達成率が低調であるものの、特に、収益力改善支援については、収益力改善の達成も見られず、本来の支援メニューの役割（収益力の改善）が果たされていない可能性。
 （なお、足下の収益力改善支援の実績は、リスクを伴う計画が大半を占める）

支援メニュー

支援の成功率（二次対応完了後3年目¹の計画達成率）²

営業CF/売上高の計画達成率



1. 収益力改善支援は、件数の多い金融支援付きメニューの期間が2年間のため、完了後2年目のデータにて分析

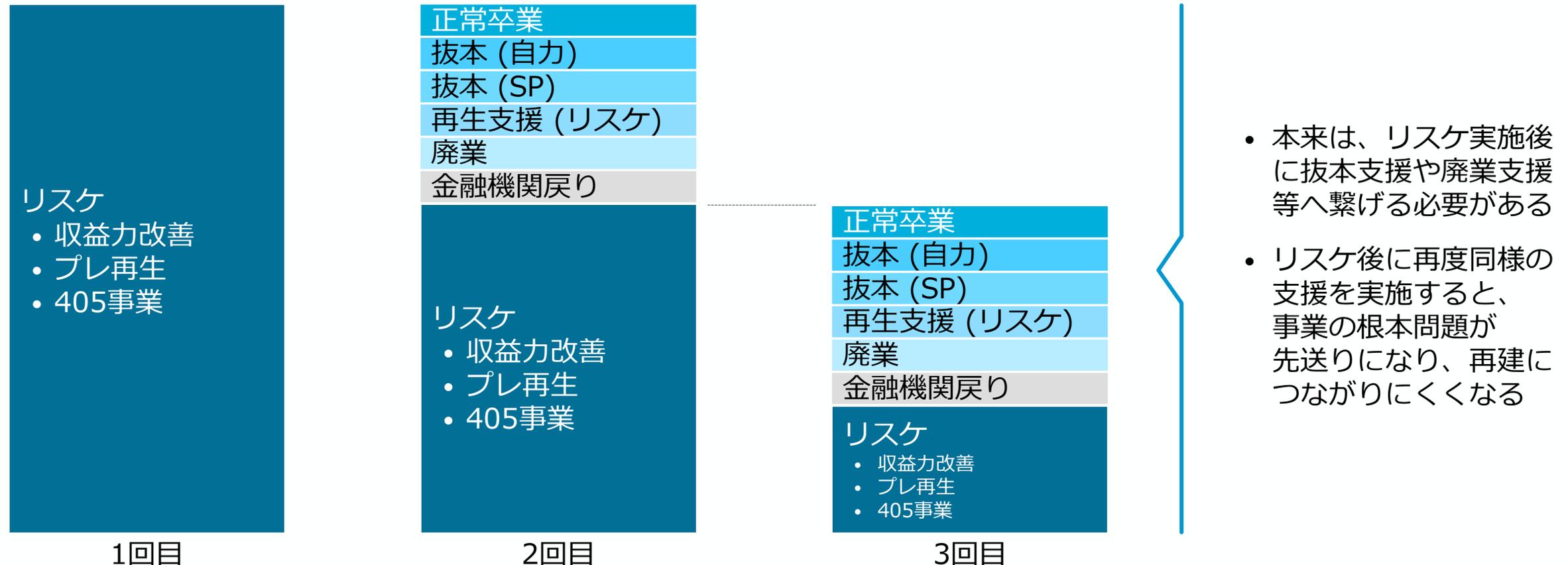
2. 各項目のN数は、支援メニューが明らかな全体13,238件のうち、二次対応完了後3年目の財務情報（計画値・実績値いずれも）が明らかなもの 出典:活性化協議会支援データ（2018-2024）

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

2c（参考）繰り返されるリスク支援の妥当性

- 収益力改善・プレ再生・405事業等のリスク支援を実施した後、正常卒業や抜本支援といった本質的な解決につなげることができているか、再度リスク支援を実施する支援メニューの妥当性について検討。

支援メニューのイメージ

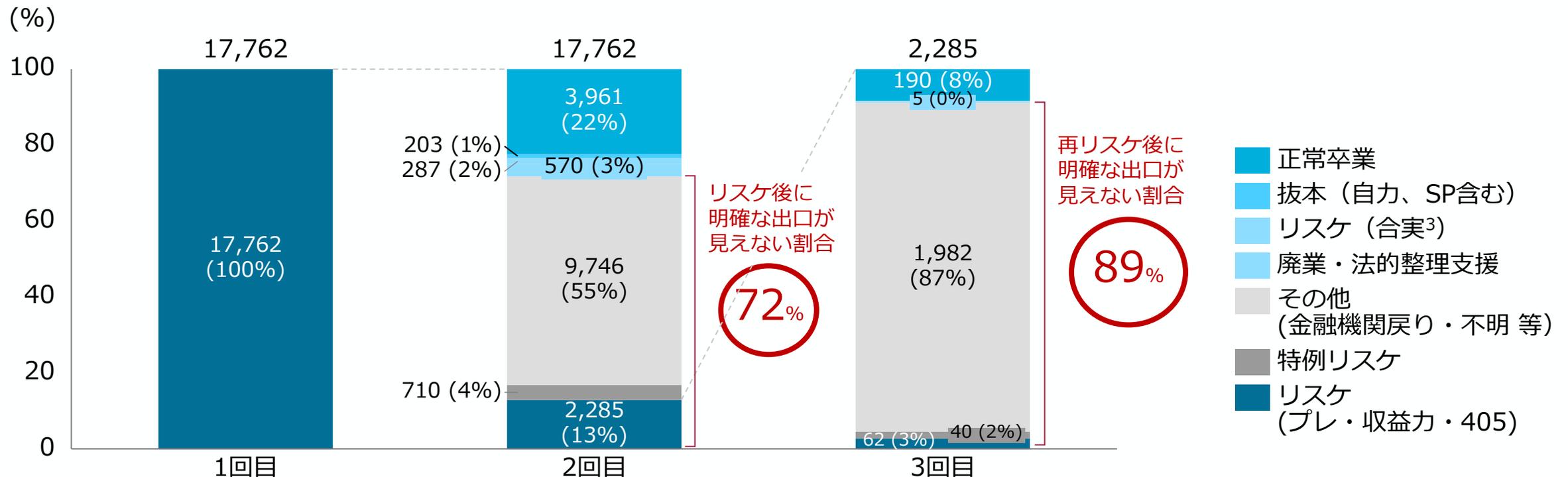


2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

2c 適切な出口を見据えていないリスクの現状

- 2019年度～2024年度全体では、支援メニューによりリスクを繰り返した事業者のうち、**89%は事業者の事業再生にはつながっておらず、複数回利用したとしても最終的な出口はみえていない状況。**
- なお、2回目から3回目正常卒業している事業者は少ない。

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（グラフ上の数値は件数）



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。

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・他力を合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。

3. 合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画

(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

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

2d 協議会の支援内容のバラツキの現状（2024年度協議会評価）

- 2024年度は、低評価協議会（2期連続D評価以下）はなかったものの、D評価の協議会（山形、福島、長野、福井、島根）においては、全国本部における助言・指導を強化しているところ。

2024年度 協議会別の評価

都道府県	2023 評価	2024 評価	比較
北海道	D	C	↑
青森県	C	C	→
岩手県	D	B	2↑
宮城県	B	A	↑
秋田県	A	B	↓
山形県	C	D	↓
福島県	C	D	↓
茨城県	B	A	↑
栃木県	A	A	→
群馬県	B	A	↑
埼玉県	C	C	→
千葉県	B	C	↓
東京都	A	A	→
神奈川県	B	A	↑
新潟県	A	B	↓
長野県	C	D	↓
山梨県	B	B	→
静岡県	A	A	→
愛知県	A	A	→
岐阜県	B	B	→
三重県	B	A	↑
富山県	B	C	↓
石川県	C	C	→

都道府県	2023 評価	2024 評価	比較
福井県	C	D	↓
滋賀県	B	B	→
京都府	A	A	→
奈良県	A	A	→
大阪府	A	A	→
兵庫県	A	A	→
和歌山県	D	C	↑
鳥取県	A	B	↓
島根県	C	D	↓
岡山県	C	C	→
広島県	B	A	↑
山口県	C	C	→
徳島県	A	B	↓
香川県	A	B	↓
愛媛県	C	C	→
高知県	C	B	↑
福岡県	A	B	↓
佐賀県	C	B	↑
長崎県	C	B	↑
熊本県	A	B	↓
大分県	C	C	→
宮崎県	B	C	↓
鹿児島県	C	C	→
沖縄県	C	B	↑

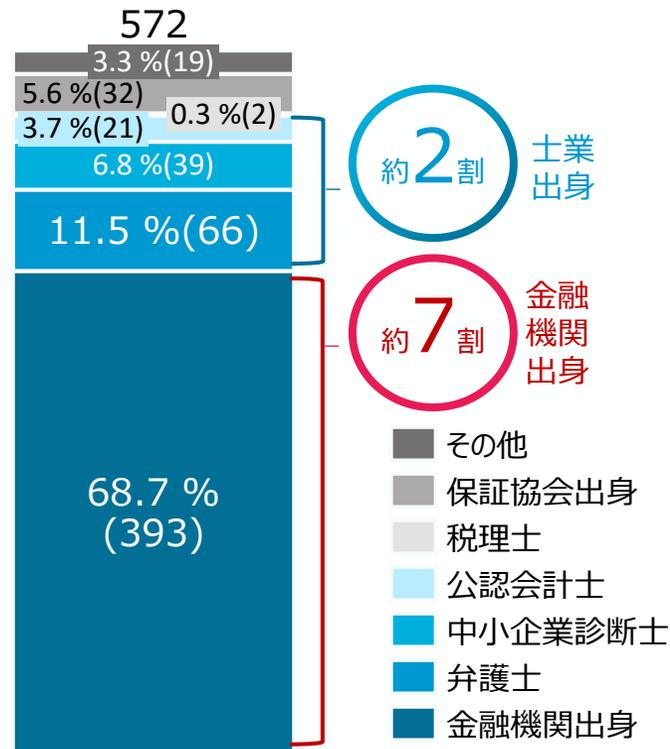
2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

(参考) 協議会の体制 (2024年度)

- 協議会の人員数は572名（2025.11現在）、金融機関出身者は約70%、士業出身者は約20%と、金融機関出身者が大半を占める。
- 年齢は平均55.9歳（トレーニー除く）、在籍年数は平均4.0年の体制となっている。

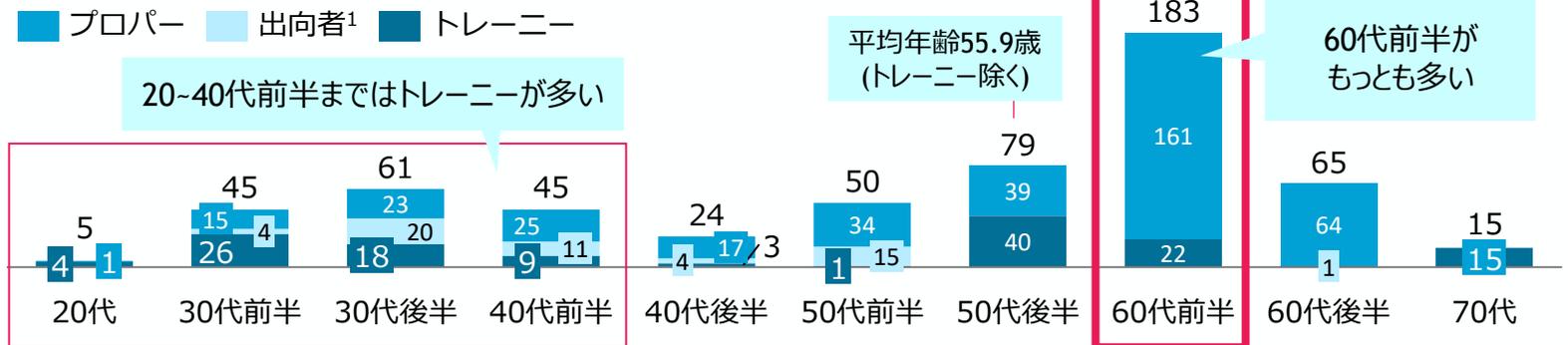
出身元/専門

- 金融機関出身は約7割
- 士業出身者は約2割の構造



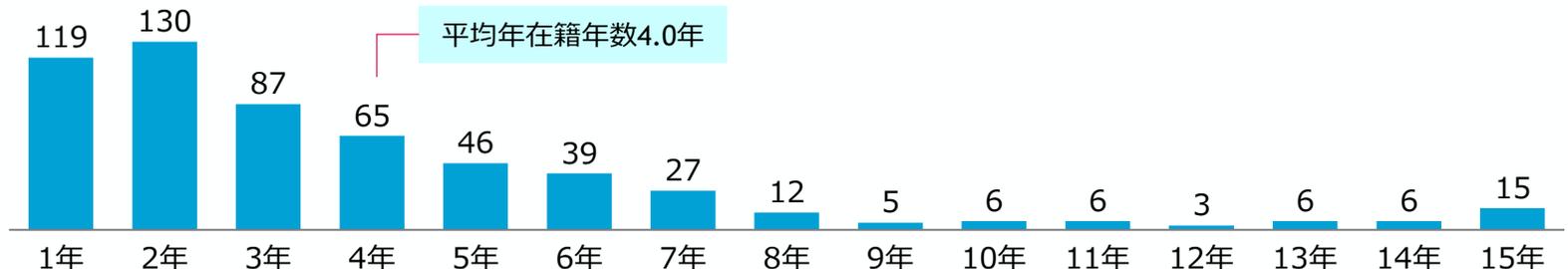
年齢

- 60代前半が最も多い。30代以下はトレーニーが中心となり、50代まで出向者が多い



在籍年数

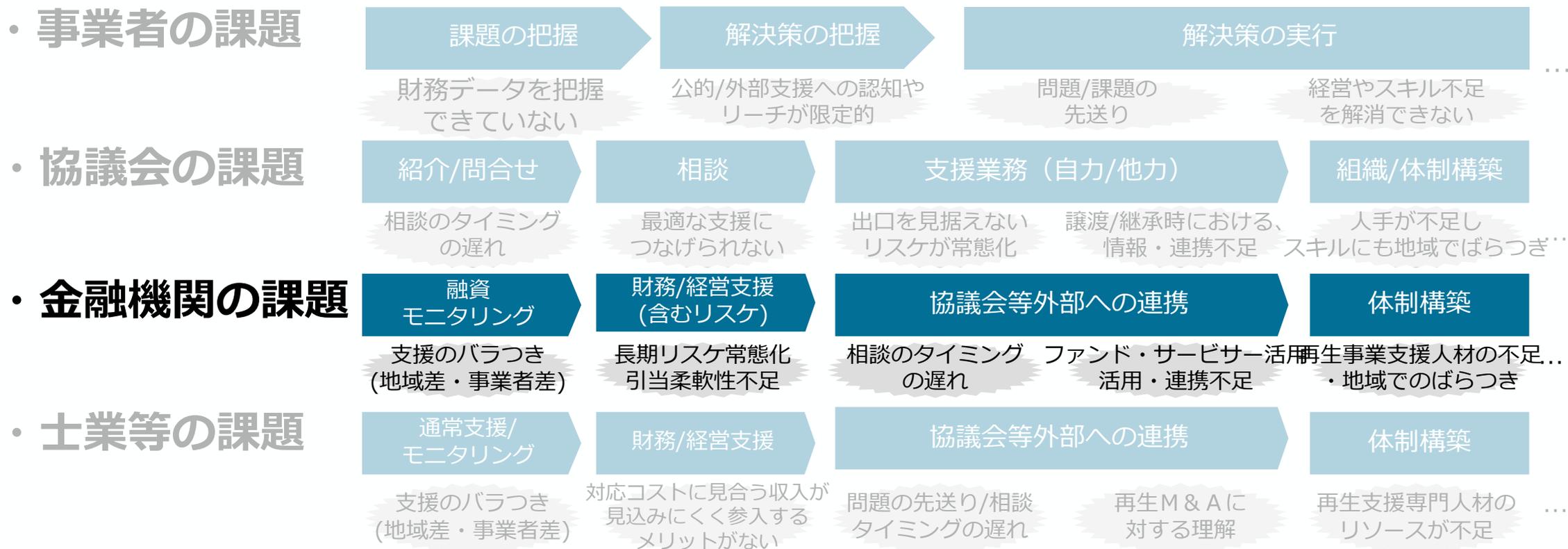
- 活性化協議会経験は平均で4年程度。一部10年以上長期に支援する人材が存在



目次

1. 事業再生の歴史と現状

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題



2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

③ アンケート結果等から見える金融機関の課題要約

- 再生フェーズ企業への支援の手薄さ、協議会への持込みの遅れ、再生人材の育成が課題ではないか。

① 事業者

3a
融資・
モニタリング

- 金融機関(地銀・信金・信組)は中小企業再生支援における重要な担い手。ただし、再生フェーズ相当企業に対して、**金融機関はCFマイナス先、年商1億円以下の企業への関与は特に下がる傾向。**

② 協議会

3b
財務/経営支援
(含むリスク)

- 金融支援手法は、**債権放棄を伴う抜本支援は限定的**。リスクを受けている事業者の中には、長期にわたって**リスクが継続している者も相応の割合を占める**。
- 個々の事業者に対する適切な引当の見積りが不十分な可能性がある。**

外部
支援
機関③ 金融
機関

3c
協議会等外部
への連携

- 金融機関職員の約80%が協議会を認知し、約60%が利用または利用検討中**。未利用の理由は、手続きや内部調整の負担、他行や保証協会との調整の難易度など。

④ 土業
再生
M&Aの
FA等

3d
体制構築

- 多くの金融機関は、**経営改善・事業再生の人材確保・育成を課題と考えている**。

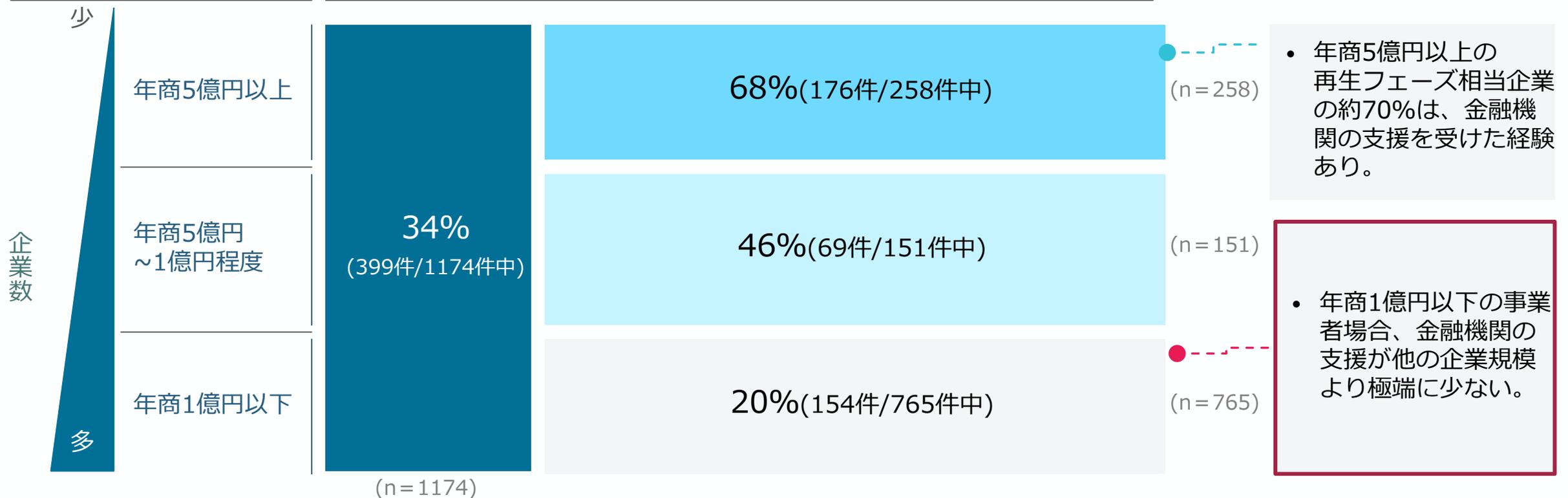
2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

3a 金融機関の小規模な事業者への支援の手薄さの現状

- 金融機関は年商5億円以上の企業には、約70%の事業者に支援している一方、年商1億円以下に対しては20%と、規模の大小に伴い支援状況に濃淡が見られる。

再生フェーズ相当の企業²

金融機関からの支援経験有無（企業規模）



1. 活性化協議会や金融機関、土業等からの支援

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)企業)の企業の経営者約1,200人に絞り込んで回答を集計
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算出

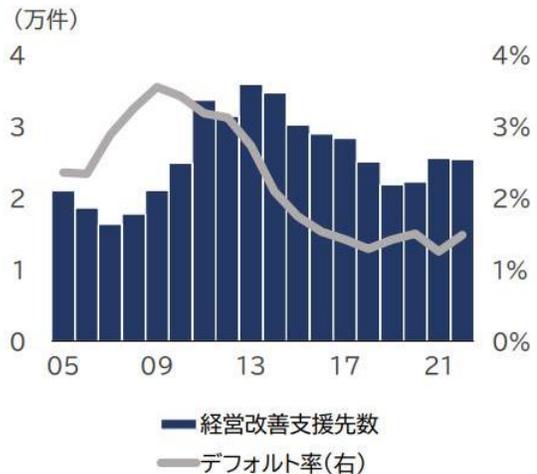
2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

3b 金融機関による支援の現状

- 地域銀行では、重点的に支援を行う経営改善支援先を中心に顧客の経営改善・事業再生支援の取組みを進めている。
- 支援手法は、リスクや経営改善・事業再生計画の策定支援が中心であり、**債権放棄を伴う抜本支援は限定的**。
- **経営改善支援先のランクアップ率は低位**に推移。
- リスクを受けている事業者の中には、長期にわたって**リスクが継続している者も相応の割合**を占める。

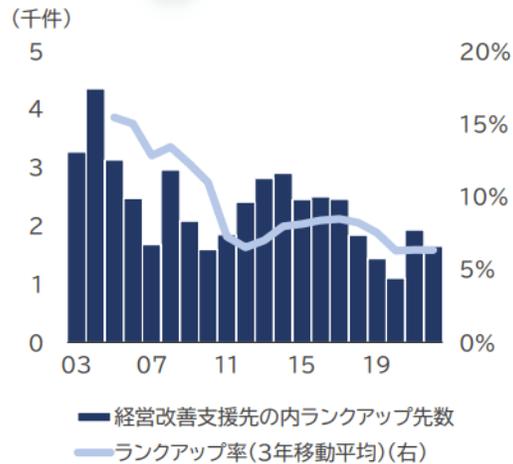
経営改善・事業再生支援の現状

地方銀行の経営改善支援先数推移



※全国地方銀行協会に加盟する地方銀行が対象
 ※デフォルト率の定義：正常先・要注意先・要管理先または延滞3か月未満の先のうち、1年以内に破綻懸念先・実質破綻先・破綻先もしくは延滞3か月以上のいずれかに初めて該当した先

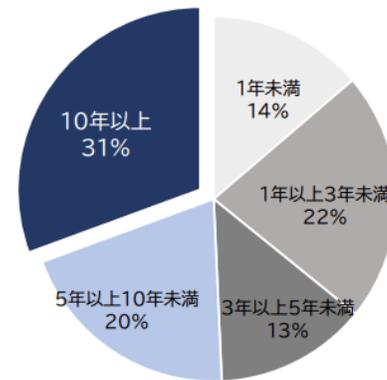
地方銀行の経営改善支援先のランクアップ率



※全国地方銀行協会に加盟する地方銀行が対象

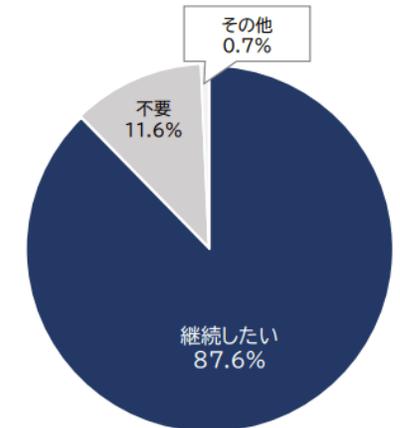
リスクの長期化と安易な継続を求める事業者

初回条件変更後の経過年数



※2023年3月末時点
 ※有効回答 71行を集計

返済条件変更を受けている事業者 (要注意先以下)の条件変更継続希望



※不要に含まれる選択肢は、以下の通り
 ・景気回復に伴い、売上の改善見込みのため
 ・経費削減等により営業キャッシュ・フローが改善する見込みのため
 ・抜本的な事業の転換・再構築に取り組むため
 ・廃業・事業承継を検討しているため

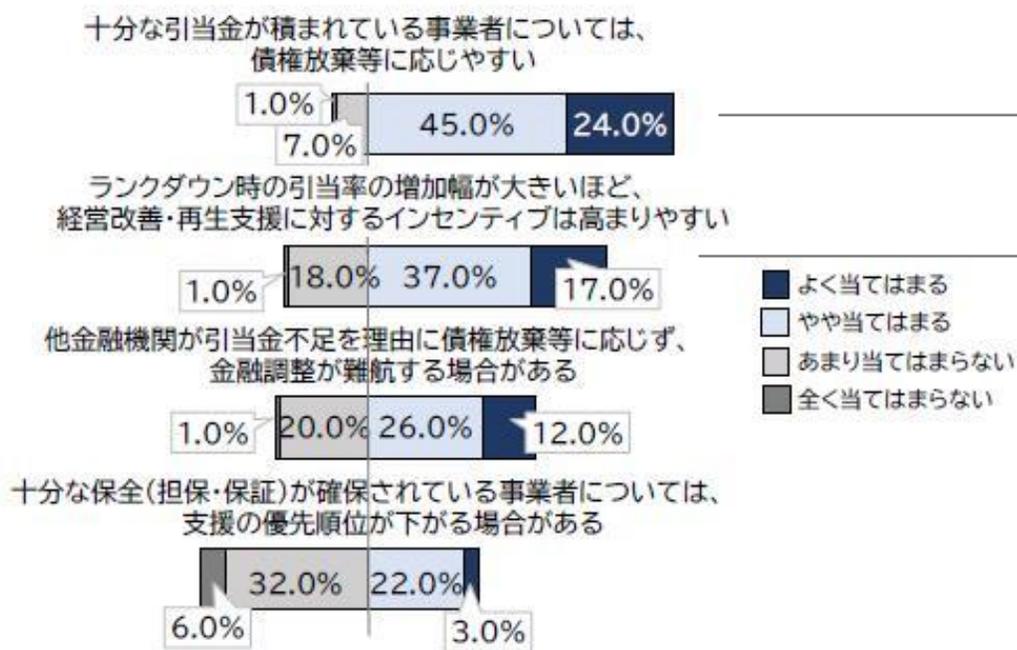
2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

3b 引当不足等によるリスクの長期化

- 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、倒産件数の低下に伴い、（過去実績に基づく）引当率は低下。**
- そのため、経営改善・事業再生支援の目線で見たと個別事業者の返済可能性を考慮した引当金と、**過去実績に基づき算出した引当金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、可能なかぎ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。

引当金等と経営改善・事業再生支援の関係性

十分な引当金確保が事業再生支援/金融機関経営に資する



抜本再生が必要な局面になった際に、**将来の返済可能性を考慮した十分な引当金が確保**されていることで、債権放棄時の追加的なコストが限定される（場合により戻り益が生じる）ことが見込まれる。

経営改善支援の効果により、事業者の将来キャッシュ・フローが改善する場合、すぐにランクアップにつながらない場合であっても、適時に貸倒引当金額の減少として現れるため、**経営陣にとって経営改善・事業再生支援の効果が認識しやすくなる。**

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

3c 金融機関による協議会事業の理解不足

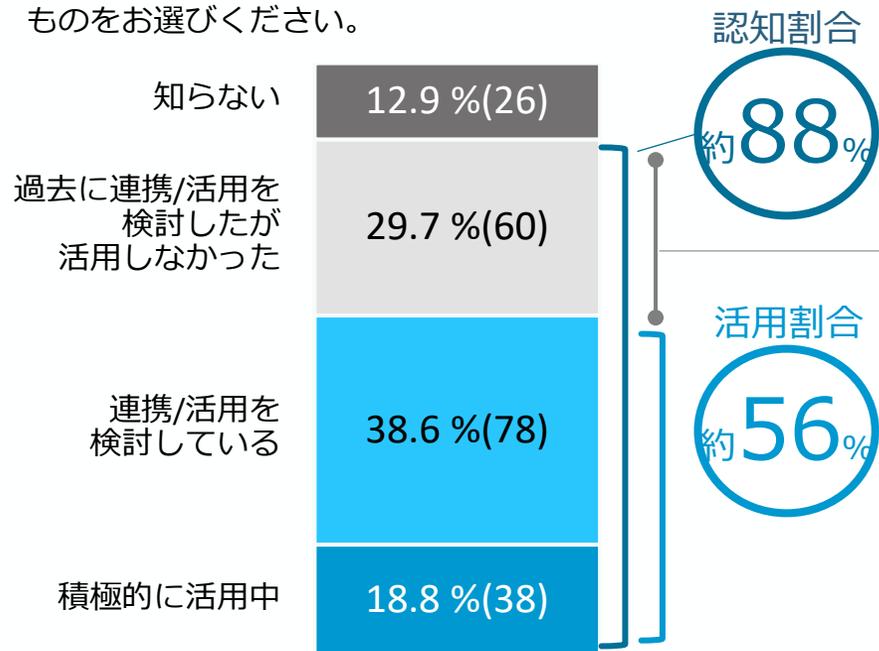
- 協議会に対する金融機関の認知は、90%弱と高い水準で、60%弱が活用または活用検討中。
- 30%存在する協議会を利用しない層の理由は、手続きや内部調整の負担の重さを理由にあげている。加えて金融機関の場合、他行や保証協会との調整の難易度を理由に挙げている割合が多い。
- 一方で、協議会へのトレーニー派遣を行った金融機関は持込案件が増加する傾向。（39頁参照）

協議会の利用意向

- 90%弱が認知し、その内約2/3は利用経験あるか、利用意向あり

回答数：202件

設問：中小企業活性化協議会へのスタンスとして最も近いものをお選びください。

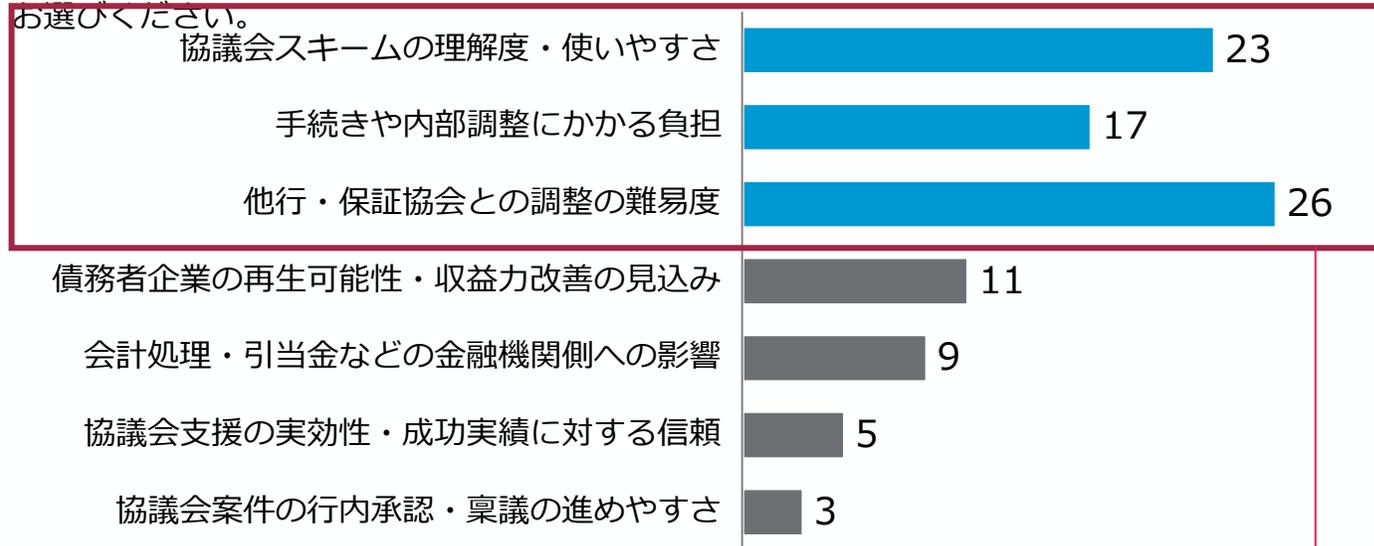


協議会を利用しない理由

- 協議会スキームの理解度や、手続きや内部調整の負担に加え、他行や保証協会との調整の難易度を理由にあげている

回答数：60件（複数回答可、「過去に連携/活用を検討したが活用しなかった」と回答した金融機関）

設問：中小企業活性化協議会へのスタンスに関するご回答の理由・条件として当てはまるものを全てお選びください。



再生支援人材育成だけでなく、協議会スキームのメリットの理解促進が必要な可能性

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

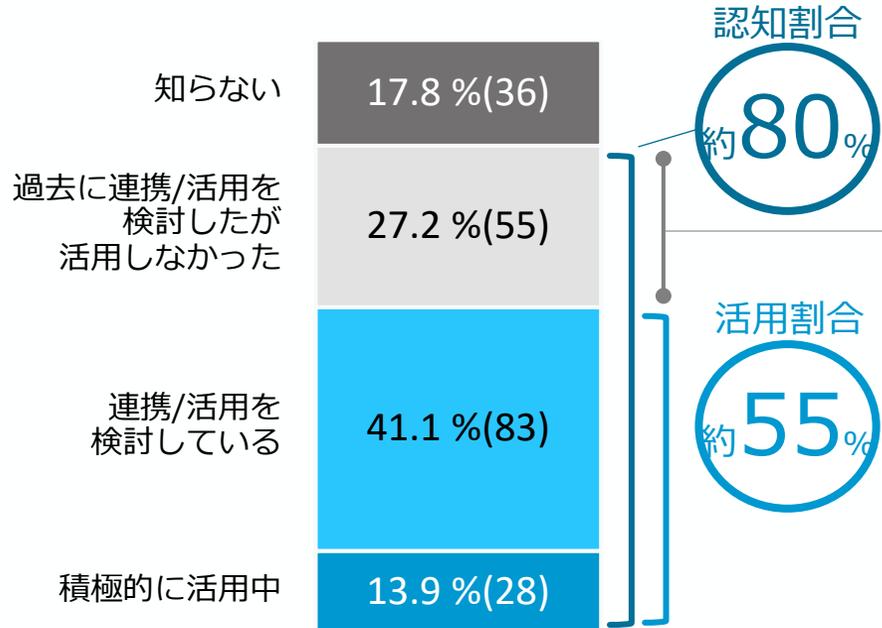
3c 金融機関による再生ファンド・再生系サービスの認知・関心不足

- 再生支援ファンド・サービスに対する金融機関の認知は、約80%強と高い水準。
- 30%割弱存在する再生ファンド・サービスを利用しない層の理由は、スキームの複雑さや社内稟議など、再生支援人材育成や機能強化ができれば解消できる課題が中心。

再生ファンド・サービスの利用意向

- 約80%強が認知し、その内約2/3は利用経験あるか、利用意向あり

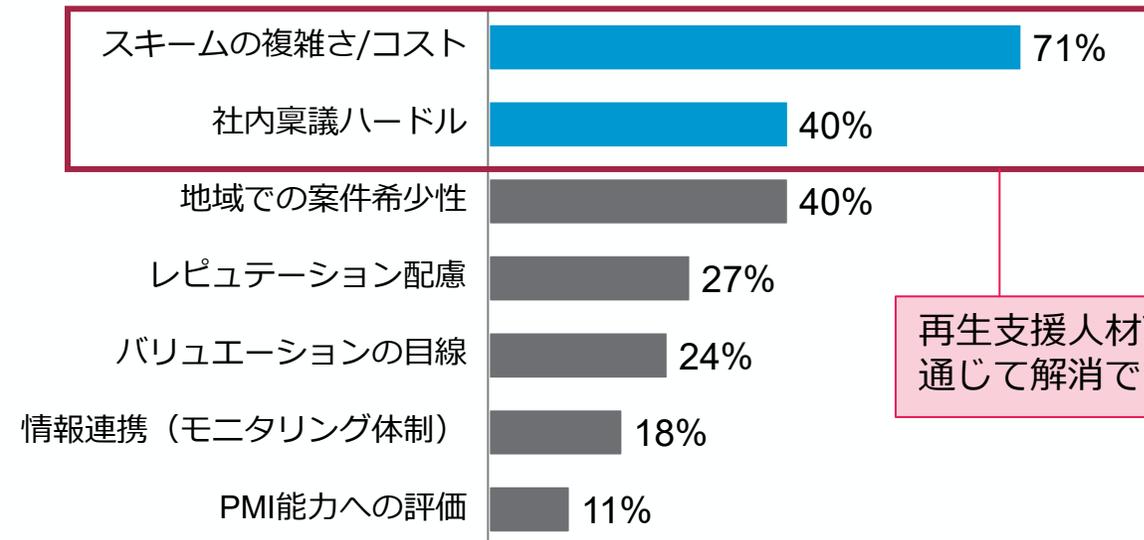
回答数：202件 設問:再生ファンド/再生系サービスへのスタンスとして最も近いものをお選びください。



再生ファンド・サービスを利用しない理由

- スキームの複雑性や社内稟議のハードルといった金融機関の対応能力・スキルを高めることで対応できる理由が上位に挙がっている

回答数：55件（「過去に連携/活用を検討したが活用しなかった」と回答した金融機関）
 設問:再生ファンド/再生系サービスへのスタンスに関するご回答の理由・条件として当てはまるものを全てお選びください。



再生支援人材育成を通じて解消できる理由

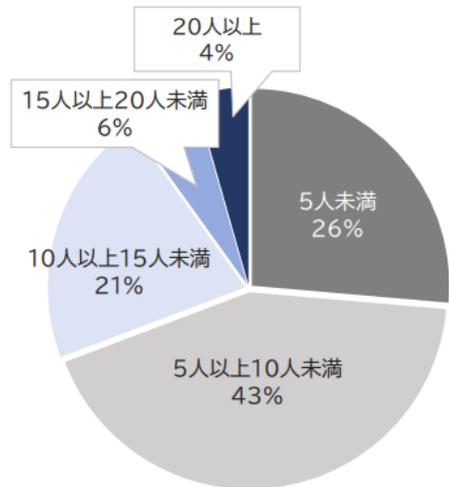
2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

3d 金融機関の再生支援スキル・人材不足

- 経営改善・事業再生支援は、事業者の経営そのものの支援であり、幅広くかつ高度なスキルをもつ人材の育成が求められる。ただし、実際には経営改善・事業再生支援にかけられる人的リソースには制約があると考えられる。
- 多くの地域銀行が、経営改善・事業再生支援を行うにあたって、**経営改善・事業再生の人材確保・育成に課題**を感じている。特に、スキルの面では、実態把握・分析能力よりも、**事業再生支援の遂行能力**が求められている。

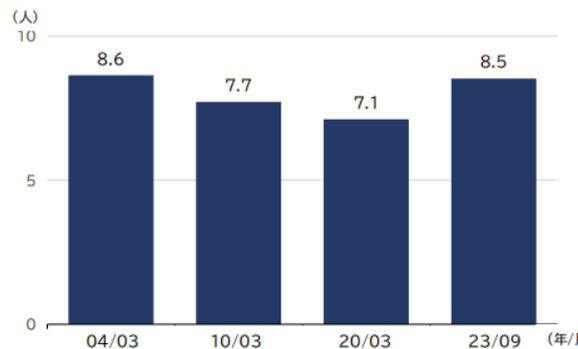
経営改善支援専門部署の職員数と推移

経営改善支援専門部署の職員数



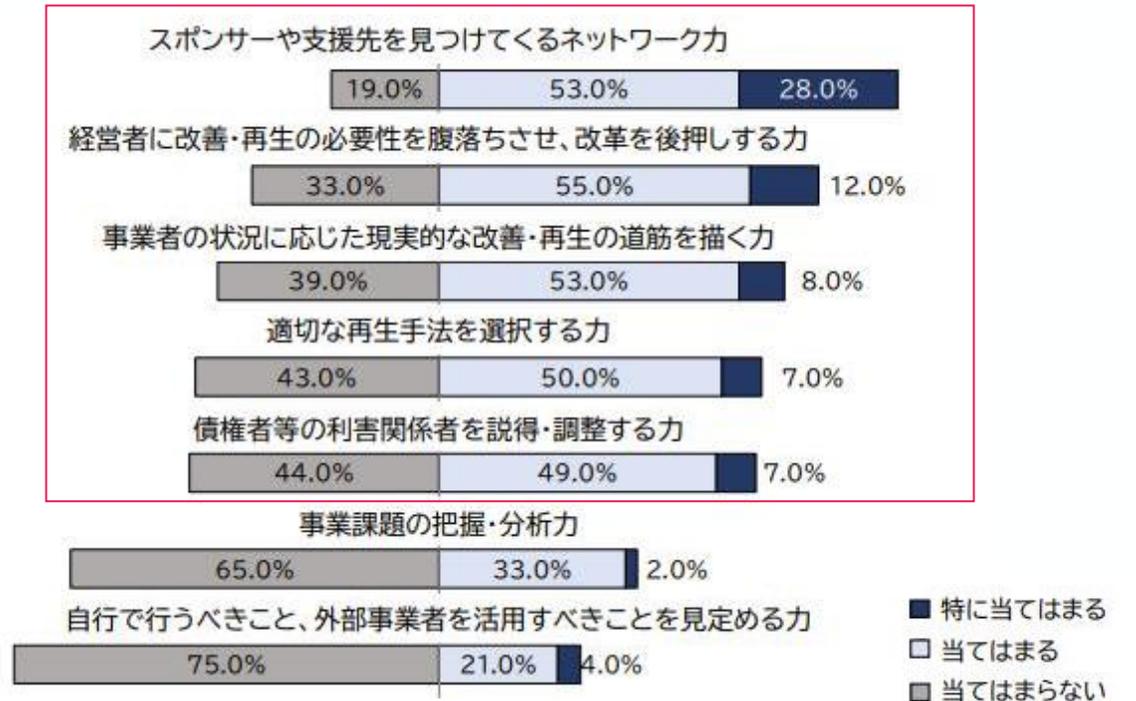
※兼務者を除く

経営改善支援専門部署の職員数の推移



※職員数平均は回答対象とした4時点すべて回答した銀行37行単純平均より算出

経営改善支援専門部署で不足しているスキル

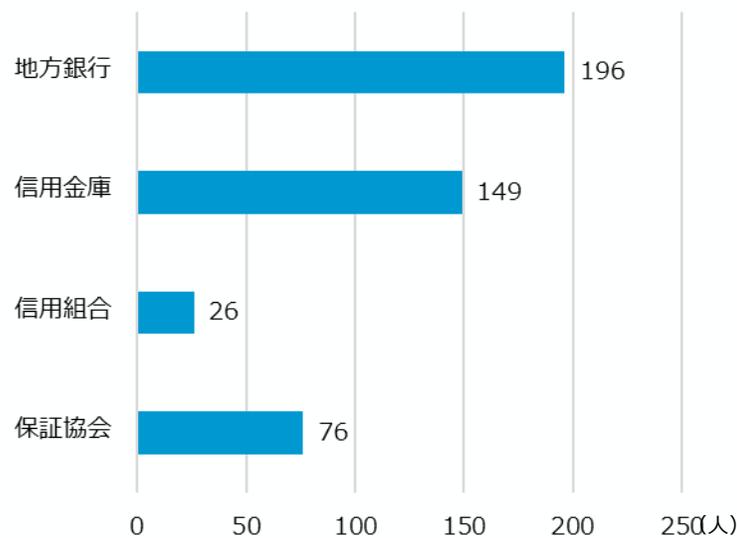


2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

(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。

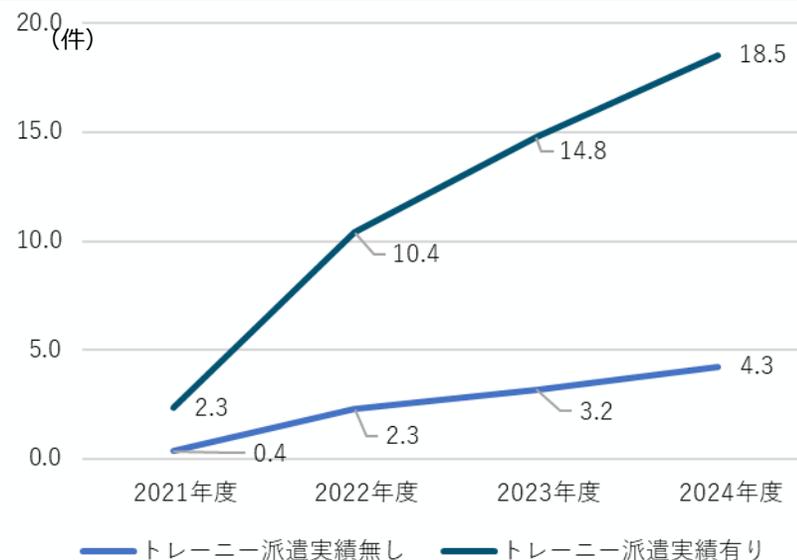
トレーニー派遣実績 (2022～2025年度累計)



※属性別の2022年度～2025年度のトレーニー派遣累計人数

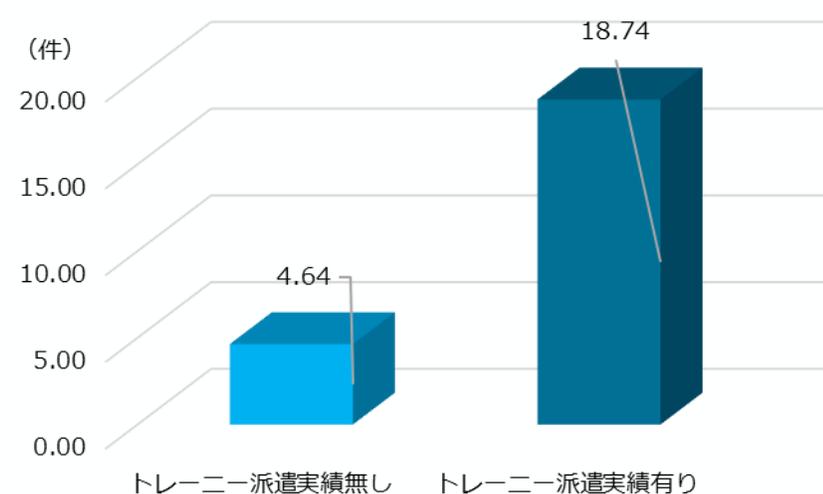
(出所) 中小企業活性化全国本部提供資料を加工。

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)



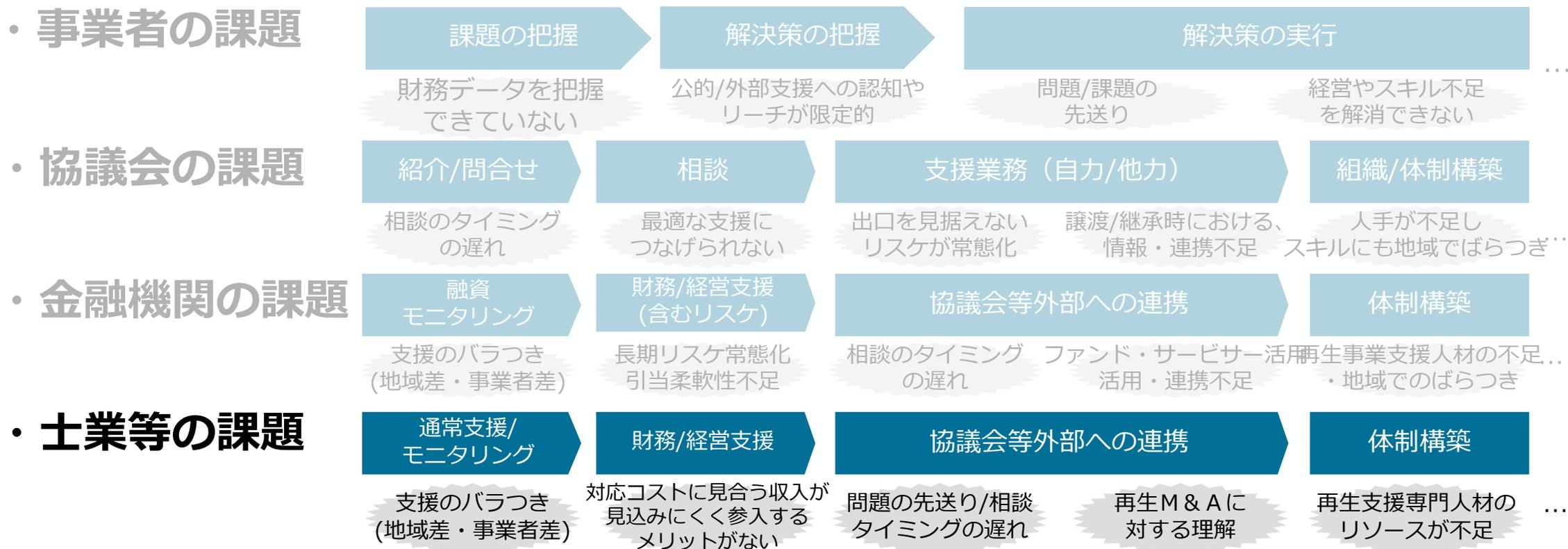
(1金融機関当たりの計画策定支援件数)

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

目次

1. 事業再生の歴史と現状

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題



2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

④ アンケート結果等から見える士業等の課題要約

- 地域による支援のバラツキ、再生支援の担い手不足が発生しているのではないか。
- 手続きの煩雑さ等を理由に協議会案件を避け、うまく連携できていないのではないか。

① 事業者

4a 通常支援/
モニタリング

- 第三者支援専門家も首都圏と関西圏（東京都+大阪・京都・兵庫）で全体の約74%を占め、大都市圏集中が顕著で**地域によりバラツキがある**。

② 協議会

4b 財務/経営支援

- 中小企業再生支援を担う士業等において、年間での**再生案件担当件数5件以下**。
- 支援内容は**専門性高く、難易度・負担ある業務も多く対応件数増には限界がある**。
- 士業にとって、中小企業の再生案件は、**費用対比の負担が大きく参入が進みにくい**。

外部
支援
機関

③ 金融
機関

4c 協議会等外部
への連携

- 協議会に対する士業等の認知は、約**90%前後**と高いが、**税理士・会計士のみ約70%と認知度が低い**。
- **中小企業診断士は、協議会の認知が高いものの、約50%しか協議会を活用しないと回答**、理由に手続きの煩雑さをあげている。

④ 士業
・FA
等

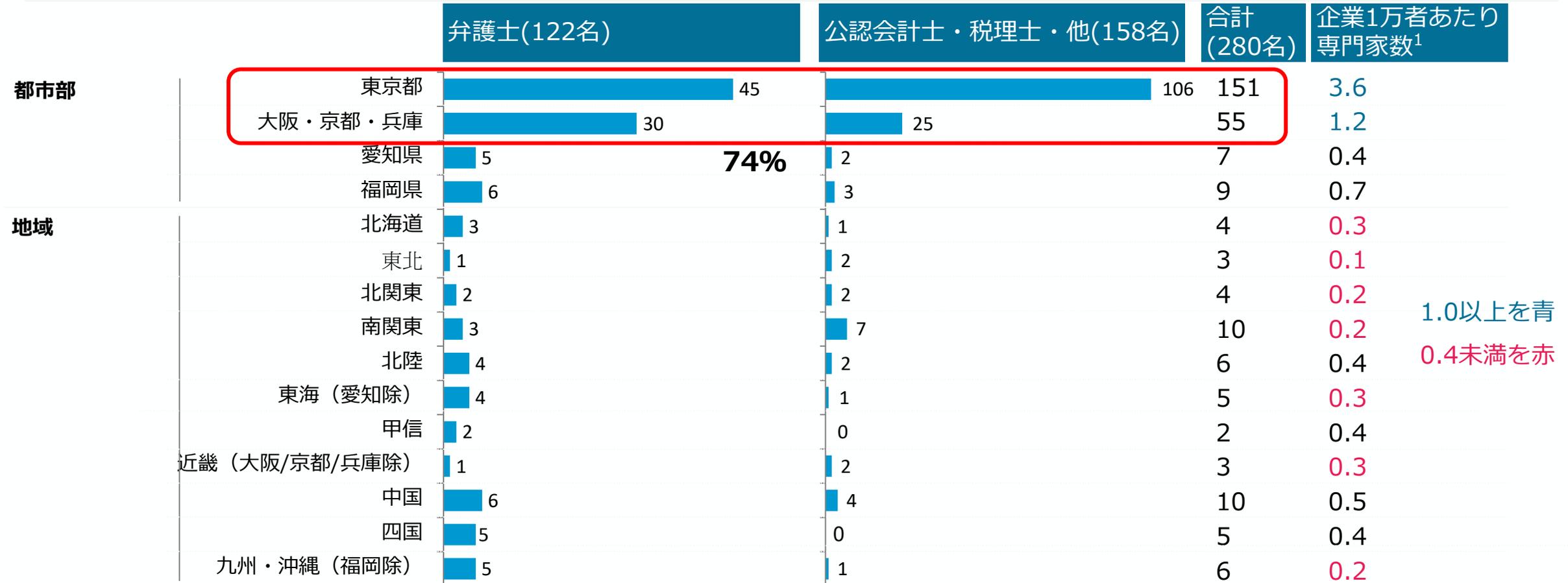
4d 体制構築

- 協議会補佐人制度の活用。

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

4a 支援専門家は大都市圏に集中し地方には不足

- 首都圏と関西圏（東京都+大阪・京都・兵庫）で全体の約74%を占め、大都市圏集中が顕著。
- 北海道・東北・四国では各地域3~6名程度と少なく、専門家不足が明確。
- 九州・沖縄（福岡除く）は福岡に比して人口比で半分以下の専門家数とみられ、支援体制格差が存在。



1.総務省・経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査」中小企業数を母数に算出

出典：中小企業基盤整備機構 第三者支援専門家候補者 https://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/abstract/adr/sme/sme-gl/sme-guideline_infomation.pdf

総務省・経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査」

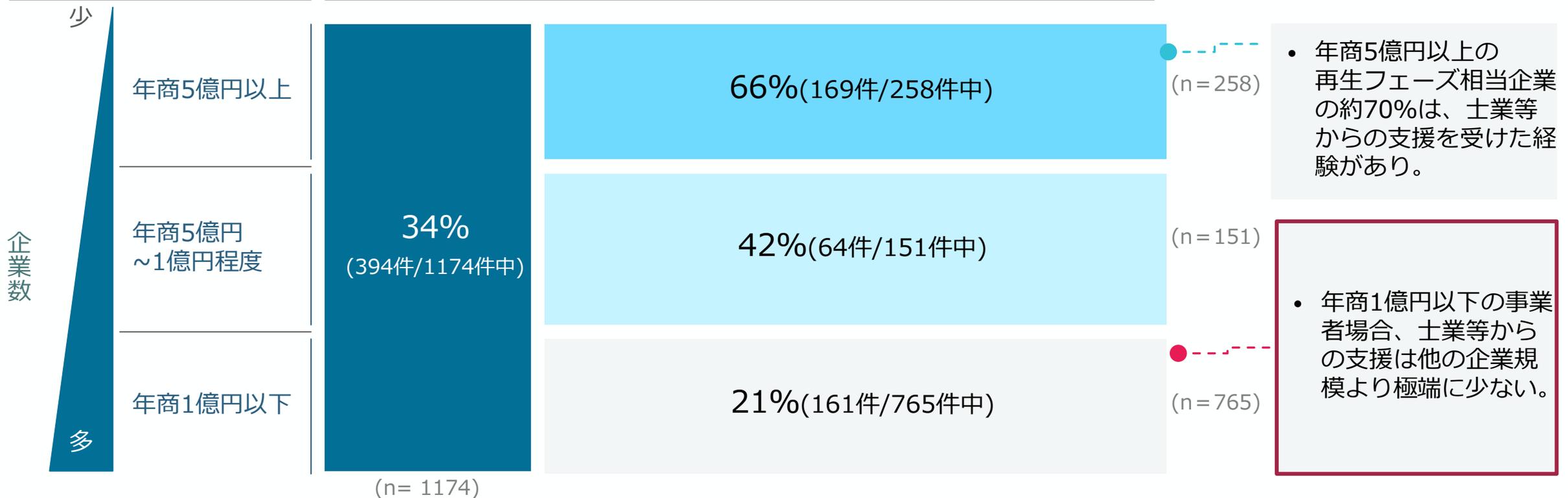
2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

4b 士業等の小規模な事業者への支援の手薄さの現状

- 士業等は年商5億円以上の企業には、約70%の事業者に支援している一方、年商1億円以下に対しては21%と、規模の大小に伴い支援状況に濃淡が見られる。

再生フェーズ相当の企業²

士業等からの支援経験有無（企業規模）



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

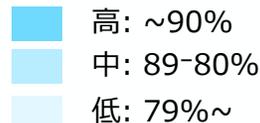
出典：2025年11月BCGによるアンケート調査：日本全国の中小企業経営者約9,000人にアンケートを実施し、再生フェーズ相当(債務超過もしくは有利子負債キャッシュフロー倍率10倍超(マイナス含む)企業)の企業の経営者約1,200人に絞り込んで回答を集計
 設問内容：「外部支援を受けた経験はありますか」「前年度の年間売上高として最も近いものを選びください」「前年度の売上高比営業キャッシュフロー(営業利益+減価償却費/売上高)の最も近いものを選びください」の3つの質問の結果をクロス集計して算出

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

4c 士業等の協議会の認知されているが利用意向が低調

- 協議会に対する支援機関の認知は、概ね90%前後と高い結果。税理士・会計士のみ、約70%と認知度が低い。
- 中小企業診断士は、協議会の認知が高いものの約50%が協議会を活用しないと回答。

中小企業再生支援の担い手	認知度合い	連携意向(連携中or連携を検討中)/(認知者)	所見
商工会・自治体・保証協会	95% (36件/38件中)	75% (27件/36件中)	概ね高い関心をもって連携している
士業 ¹	税理士・会計士	75% (48件/64件中)	他の担い手と比較して、協議会自体の認知度が低い 連携意向は約2/3程度。約1/3は活用しない層が存在
	中小企業診断士	87% (46件/53件中)	認知度が高いものの、連携意向は約半数にとどまり、 約半数は活用しない層が存在
再生ファンド・再生系サービサー	94% (17件/18件中)	65% (11件/17件中)	認知度が高いものの、連携意向については約2/3程度にとどまり、 約1/3は活用しない層が存在(N数不足のため参考意見)

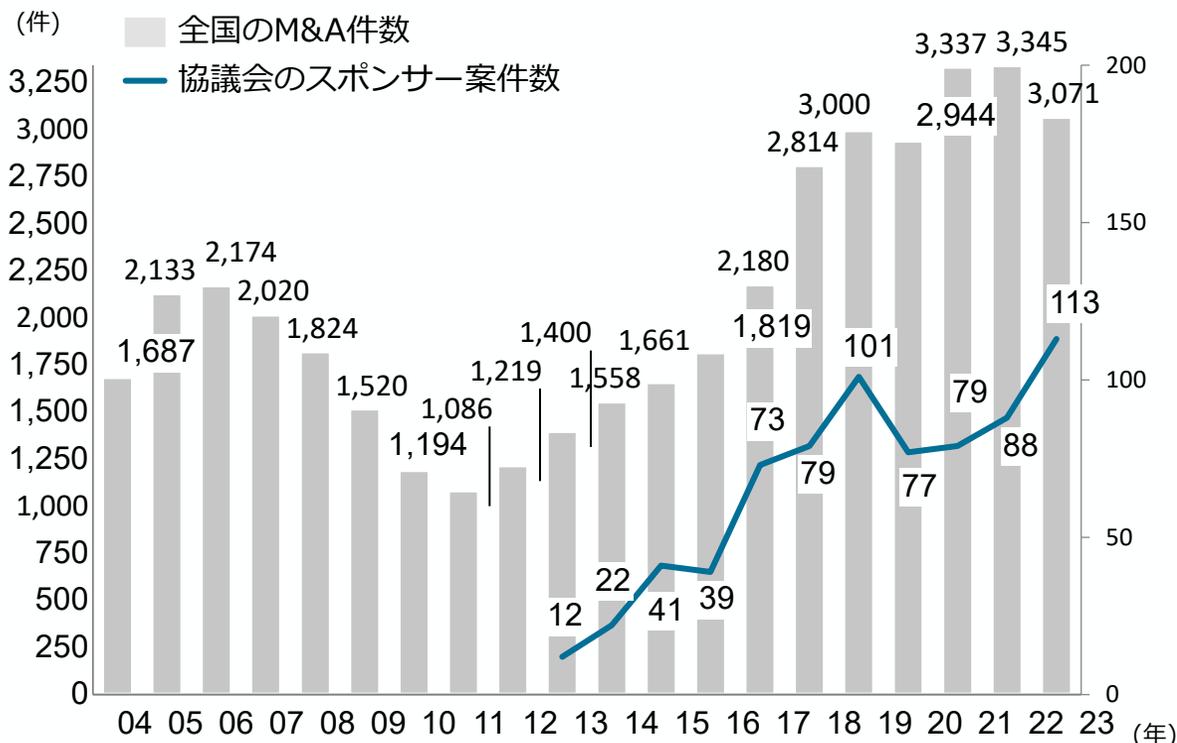


2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

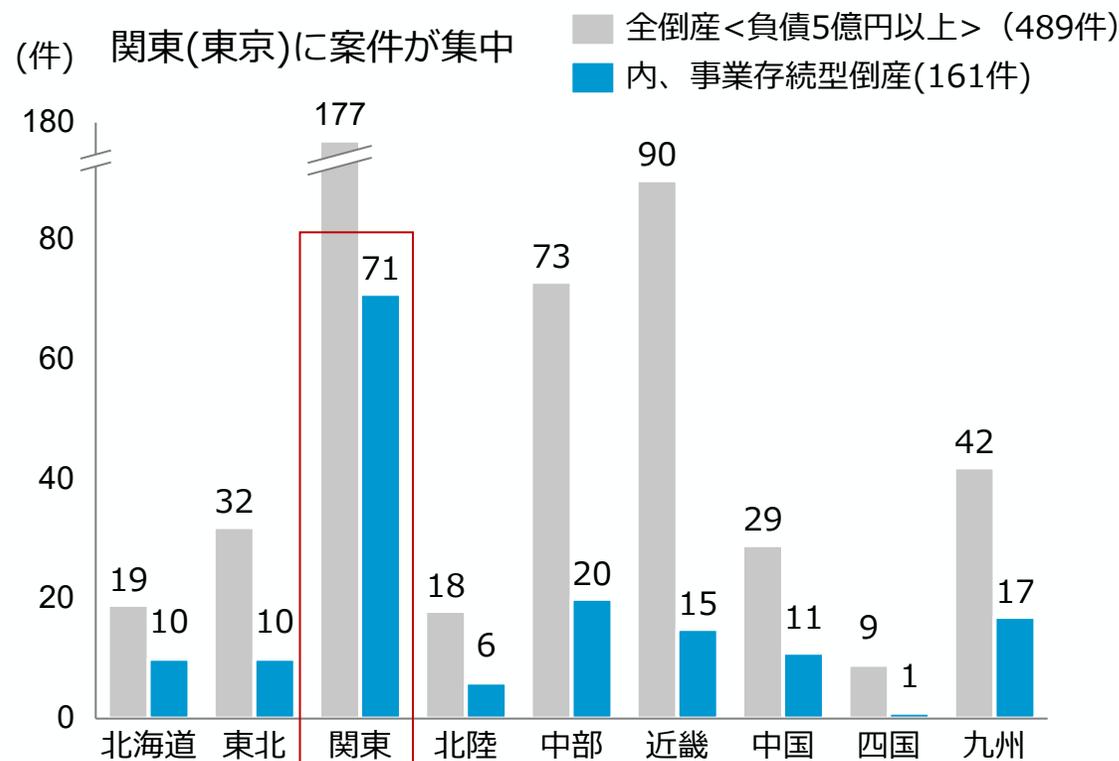
4c 再生M&Aの現状

- 再生M&Aの件数も徐々に増加してきているものの、全体のM&A件数に比較するとわずか。
- 事業再生フェーズにおいても、抜本案件の中でも事業を第三者へ売却し事業を存続させる**スポンサー型案件（再生M&A）**の割合が年々増加しているなど、**自主再生の難易度が上昇している可能性**。
- 地域別では、関東（東京）が圧倒的に多い一方で、他地域での取り組み件数は十数件程度。

M&A件数・スポンサー案件数の推移



地域ごとの再生M&A(事業存続型倒産¹)の取組(2024年)

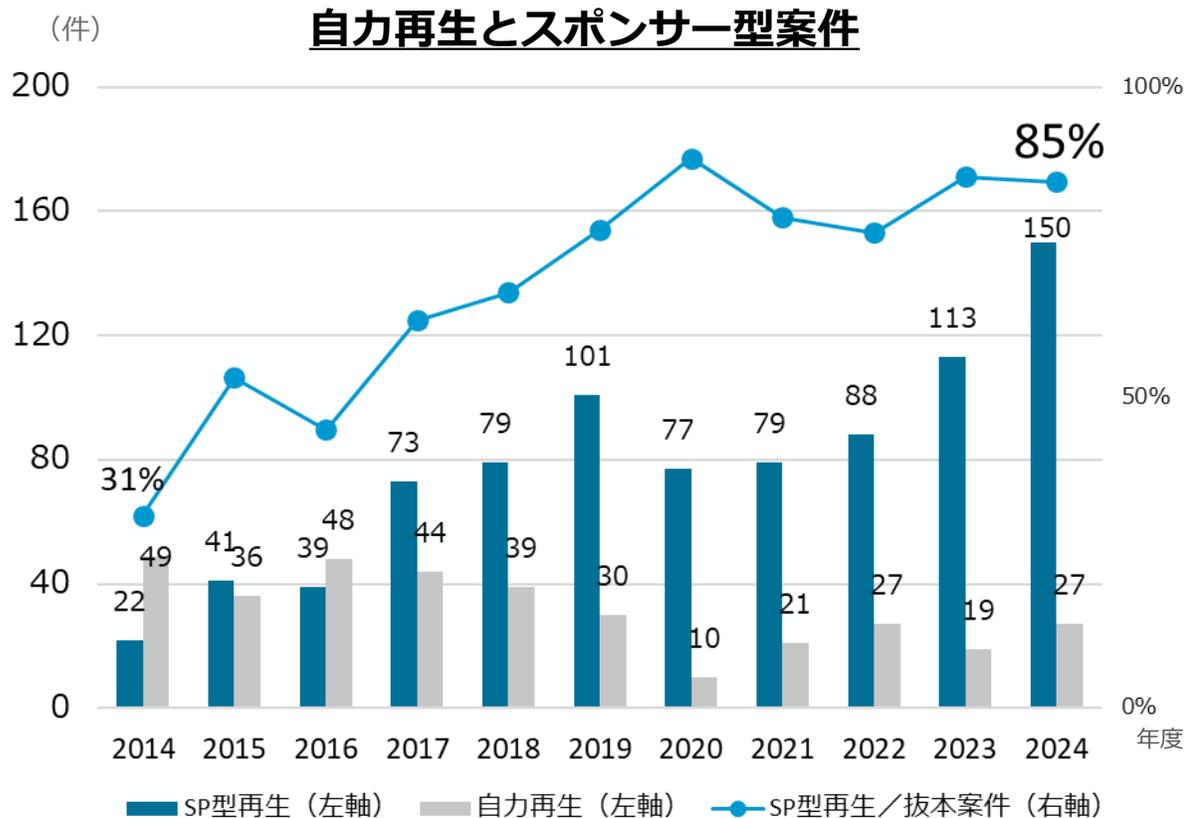


出典：レコフM&Aデータベース、中小企業庁M&A支援機関登録制度データベース(2023年)、企業価値向上支援ワークショップ「中小企業活性化協議会の取組み状況と今後の方向性」資料、帝国データバンク「事業存続型倒産実態調査(2024年度)」1.負債額5億円以上の案件での集計資料

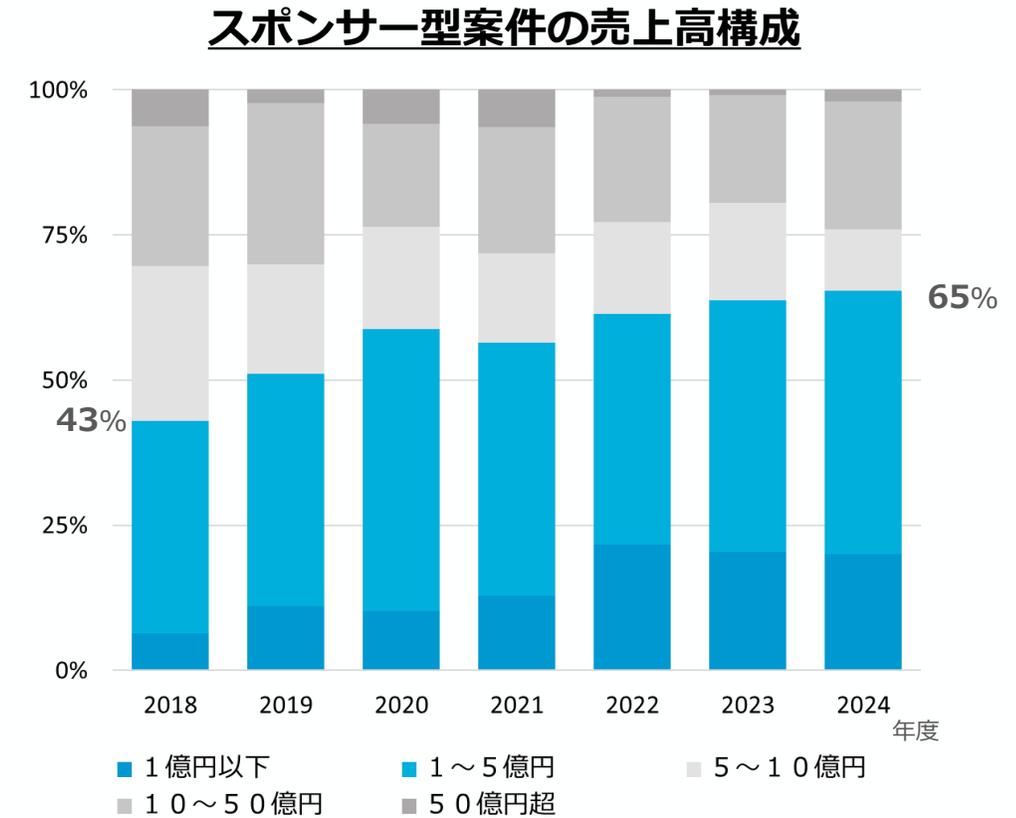
2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

4c 最近の中小企業活性化協議会による再生支援傾向

- 抜本再生に進む案件が増加基調にある中で、特に、抜本案件の中でも事業を第三者へ売却し存続させるスポンサー型案件の割合が年々増加しているなど、自主再生の難易度が上昇している可能性。
- 近年の協議会案件では事業者の事業規模は年々縮小しており、2024年度の再生支援完了先のうち売上高5億円未満の企業は全体の65%を占めている。



(注) 抜本再生とは、債権放棄案件をいじ、自力再生及びSP型再生の合計をいう。
(出所) 中小企業活性化全国本部データより作成。



(注) 一部の年度はデータ都合により売上高別の構成割合が概算値となっている。
(出所) 中小企業活性化全国本部データより作成。

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

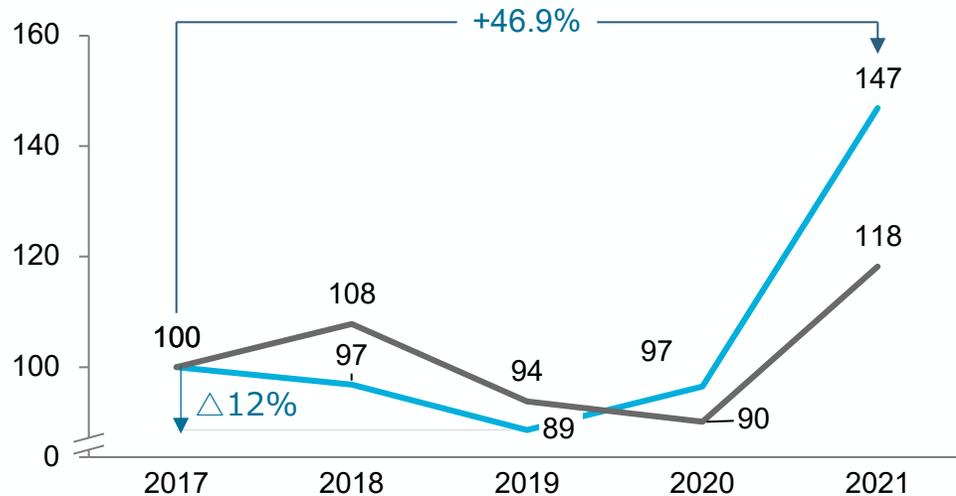
4c 再生M&Aの効果

- 2018年度完了の協議会が関与したスポンサー案件（再生M&A）では、約半数がM&A実施前（2017年度）よりも経常利益が改善しており、また約半数は再生M&Aに限らずM&Aを実施した企業の平均よりも経常利益が改善。

M&Aを実施した中小企業の経常利益推移（平均）¹

- 2021年度時点では、経常利益が約47%上昇
- 2019年度時点では、12%弱下落（コロナ影響の可能性）

（経常利益 2017年度=100%）



— 2017年度にMAを実施した企業(n=341)

— 2017~2021年度の間一切MAを実施していない企業(N=11,733)

2018年度完了のSP案件（一部）の成果評価

評価期間	経常利益改善率	
	プラス改善	平均以上改善
2017-2019年度	50% (7/14社)	57% (8/14社)
2017-2021年度	57% (8/14社)	42% (6/14社)

凡例：

50%未満

50%以上

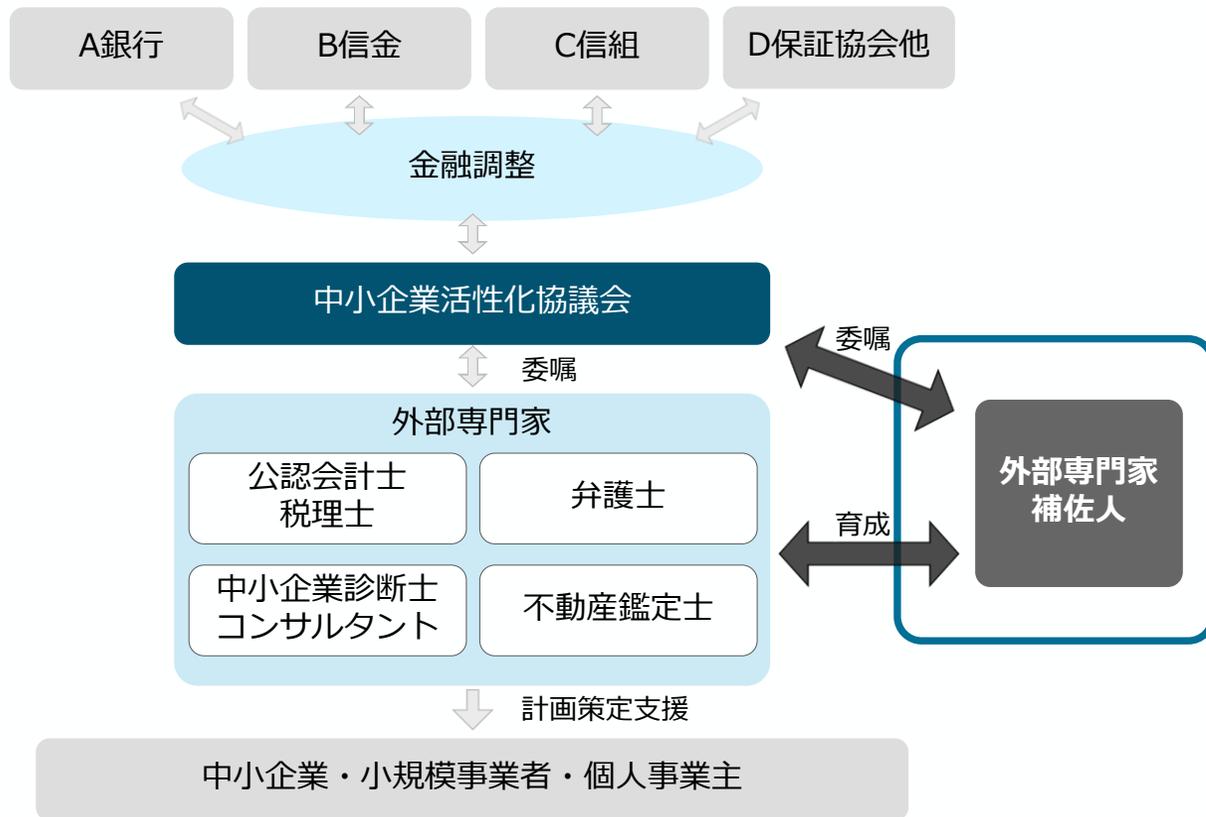
分析結果

- SP案件対象企業のサンプルの過半数は経常利益のプラス改善を果たした。
- 平均以上改善の達成企業は、2019年度時点で過半数、2021年度時点で40%強、通常M&A比でも再生M&Aの成果が劣後していないことを確認。

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イメージ



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

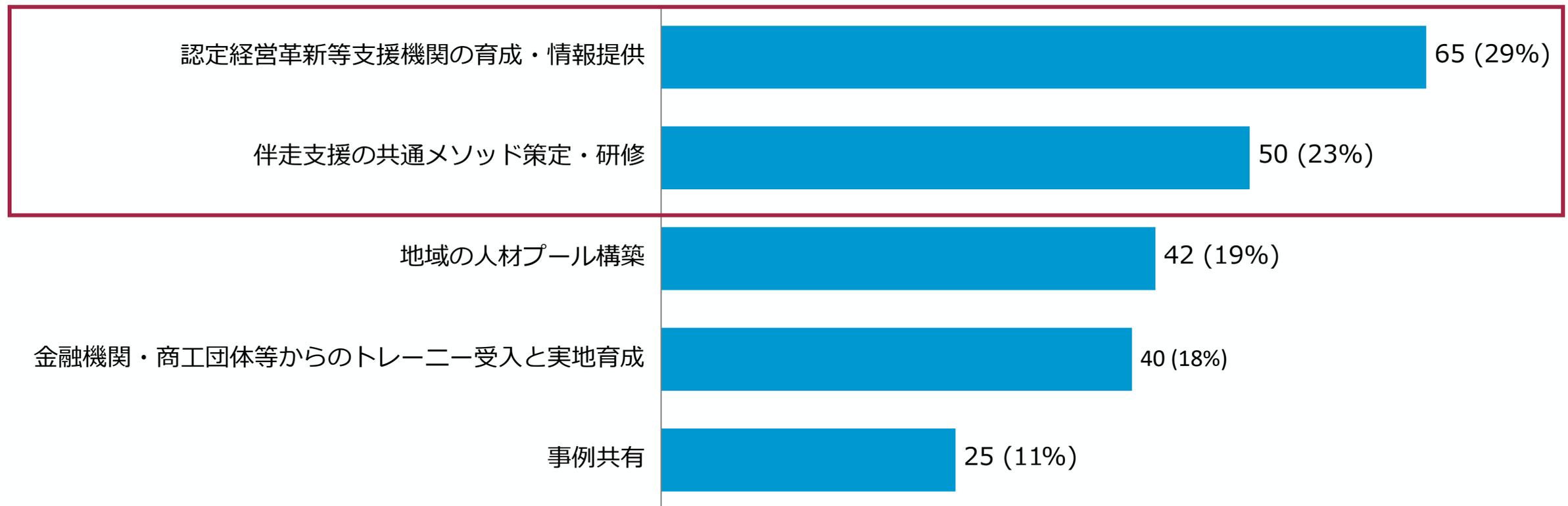
2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

4d 再生支援人材育成にかかる協議会への期待

- 士業（税理士・中小企業診断士等）からは、協議会に「認定経営革新等支援機関の育成・情報提供」「伴走支援の共通メソッド策定・研修」等が要望されているところ。

回答数：222件

(設問：地域の人材育成における中小企業活性化協議会の役割として当てはまると考えるものを全てお選びください)



2. (参考) 中小企業の事業再生を取り巻く課題 ~アンケート実施内容~

- 中小企業の事業再生の全体像を見るため、中小企業・支援機関それぞれにアンケートを実施。
- 協議会の活動状況・課題認識の調査のために、協議会の統括責任者・統括責任者補佐向けにアンケートを実施。

	企業向けアンケート	支援機関向けアンケート	協議会向けアンケート
実施方法	<ul style="list-style-type: none"> • Webアンケート 		
有効回答	<ul style="list-style-type: none"> • 約1,200件 	<ul style="list-style-type: none"> • 約400件 	<ul style="list-style-type: none"> • 約400件
調査対象詳細	<p>国内中小企業経営者及び個人事業主Webアンケート送付し、約9,000名から回答。以下の条件を満たす回答が1,200件</p> <ul style="list-style-type: none"> • 従業員300名未満、年商1,000億円未満の企業 • 債務超過もしくは有利子負債CF倍率10倍超(マイナス含む)企業 • 前年度の売上高比営業キャッシュフローが分かる企業 	<p>国内金融機関従事者/士業等専門家にWebアンケート送付し、約8,500名から回答。以下の条件を満たす回答が約400件</p> <ul style="list-style-type: none"> • 中小企業の経営支援¹の関与経験かつ債務超過企業等²への関与経験あり • 民間銀行/信金信組/政府系金融機関/中小企業診断士/税理士/公認会計士/弁護士/商工会議所/信用保証協会/再生ファンド/再生サービサーのいずれかに該当 	<ul style="list-style-type: none"> • 2025年11月時点で中小企業活性化協議会に所属する統括責任者及び統括責任者補佐572名を対象にアンケート実施。
実施期間	<ul style="list-style-type: none"> • 2025年11月17日~11月30日 		<ul style="list-style-type: none"> • 2025年11月20日~11月28日

1. 金融支援、収益力改善、事業承継、再生手続支援等の取り組み

2. 債務超過だけでなく、有利子負債キャッシュフロー倍率がマイナス、もしくは10倍以上の借入負担が重い中小企業も同義

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

士業等の課題

- ・ 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。

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。

士業

- ・ 近年の士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

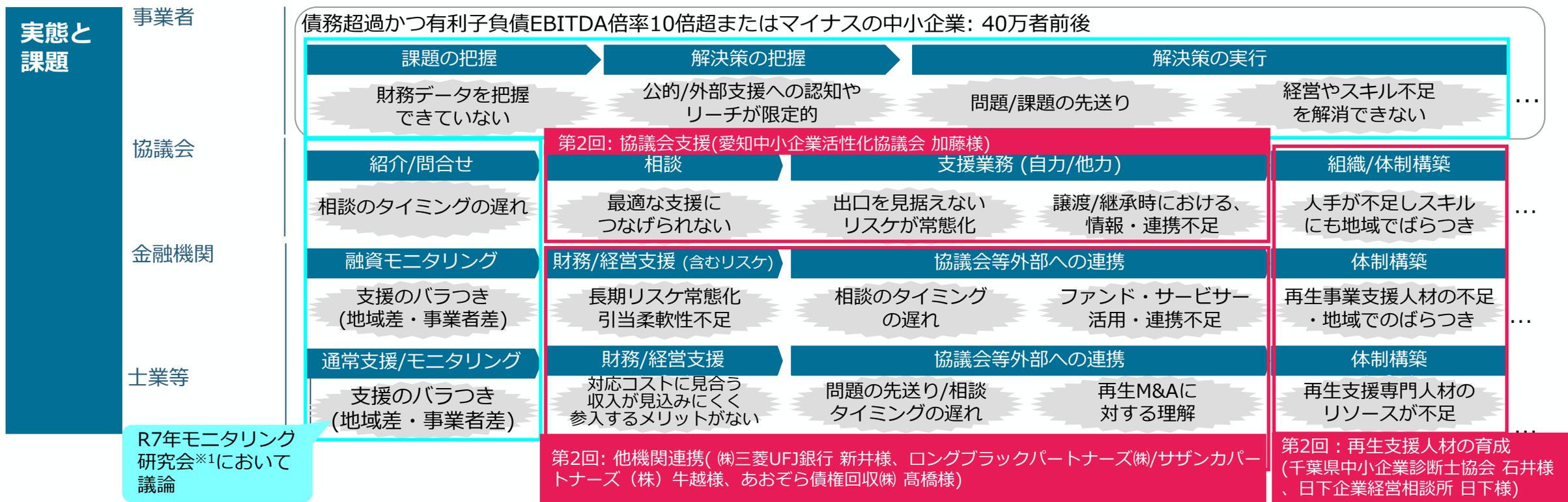
- ・ 人材不足解消に向け、どのような対応・取り組みが考えられるか。

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。



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	<table border="1"> <tr> <td>リスク (合実※3) /DDS</td> <td> <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。 </td> </tr> <tr> <td>DES/ 債権放棄</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • 債権放棄が、中長期的な債権回収に繋がりに、企業再生の促進につながることに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。 </td> </tr> <tr> <td>他力(SP)</td> <td> <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。 </td> </tr> </table>	リスク (合実※3) /DDS	<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。 	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に、企業再生の促進につながることに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。 	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。
リスク (合実※3) /DDS	<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。 							
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に、企業再生の促進につながることに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。 							
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。

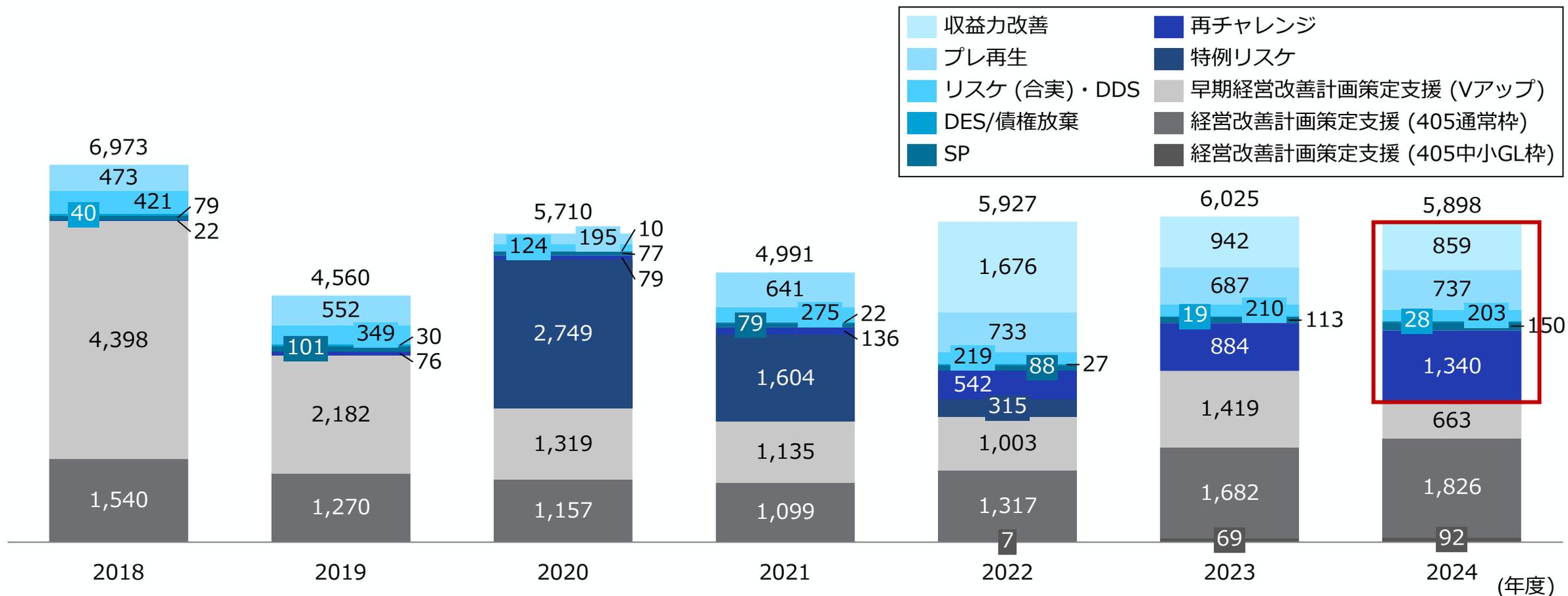
※2 新型コロナウイルス感染症対策特例リスクスケジュール：新型コロナの影響で売上減少した事業者様に対し、金融機関からの借入金の返済負担を軽減するために、協議会が主要債権者の支援姿勢を確認の上で、一括して元金の返済猶予を要請。特例リスク計画が成立すれば、1年間元金の支払いをストップさせることが可能。

※3 合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画。

1. 協議会支援の課題と対応

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ケ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。**

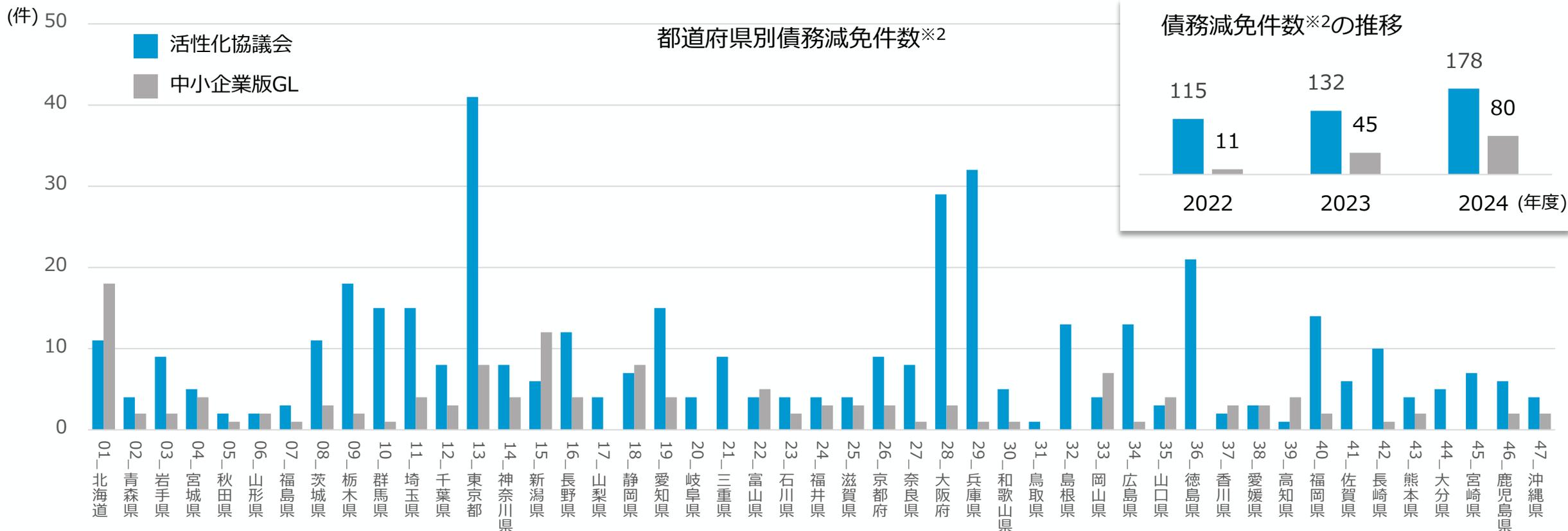


※1 協議会支援メニューについては各年度の完了件数、405事業・Vアップ事業については支払い申請件数を集計。

(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

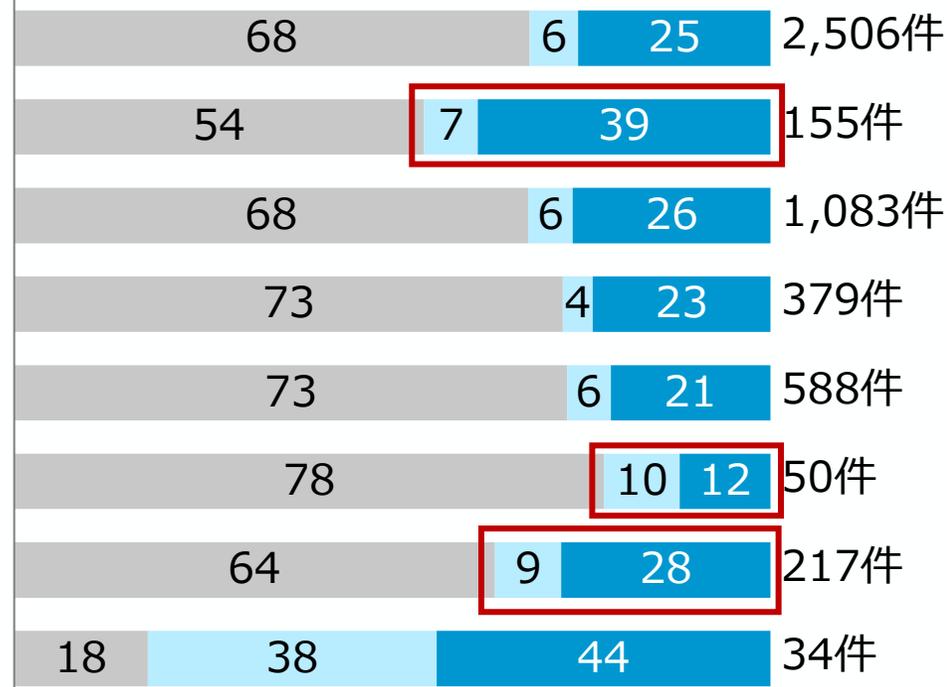
- 協議会支援による計画をメイン金融機関別に比較すると、**都市銀行・保証協会・政府系は、6年目以上の計画が30%未満**。一方で地銀・信金信組は、6年目以上の計画が約半数。
- 支援メニュー構成比を都市銀行等と比較すると、リスクではなく、地銀・信金信組・保証協会がメインのリスク(合実)・DDS案件の一部は本来DES・債権放棄・スポンサー案件（SP）に行くべきだった可能性。

メイン金融機関属性

実質債務超過解消年数 (計画)※1



事業再生フェーズの支援メニュー構成比※1



※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。

※3 リスクのうち合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画

(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

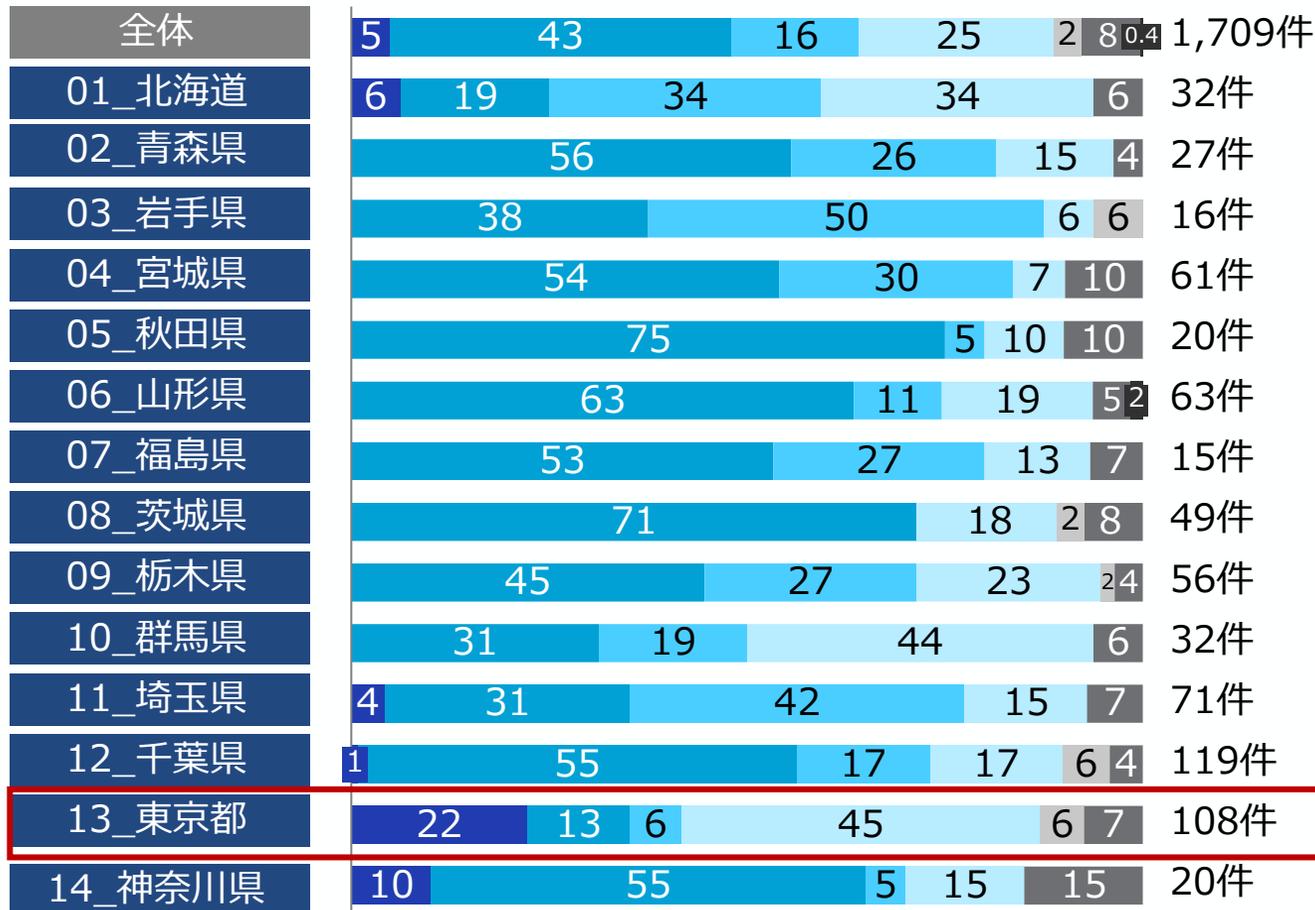
協議会ごとのリスク (合実)・DDSの計画分析 (実質債務超過解消年数<計画>)(1/4)

- 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。

都道府県

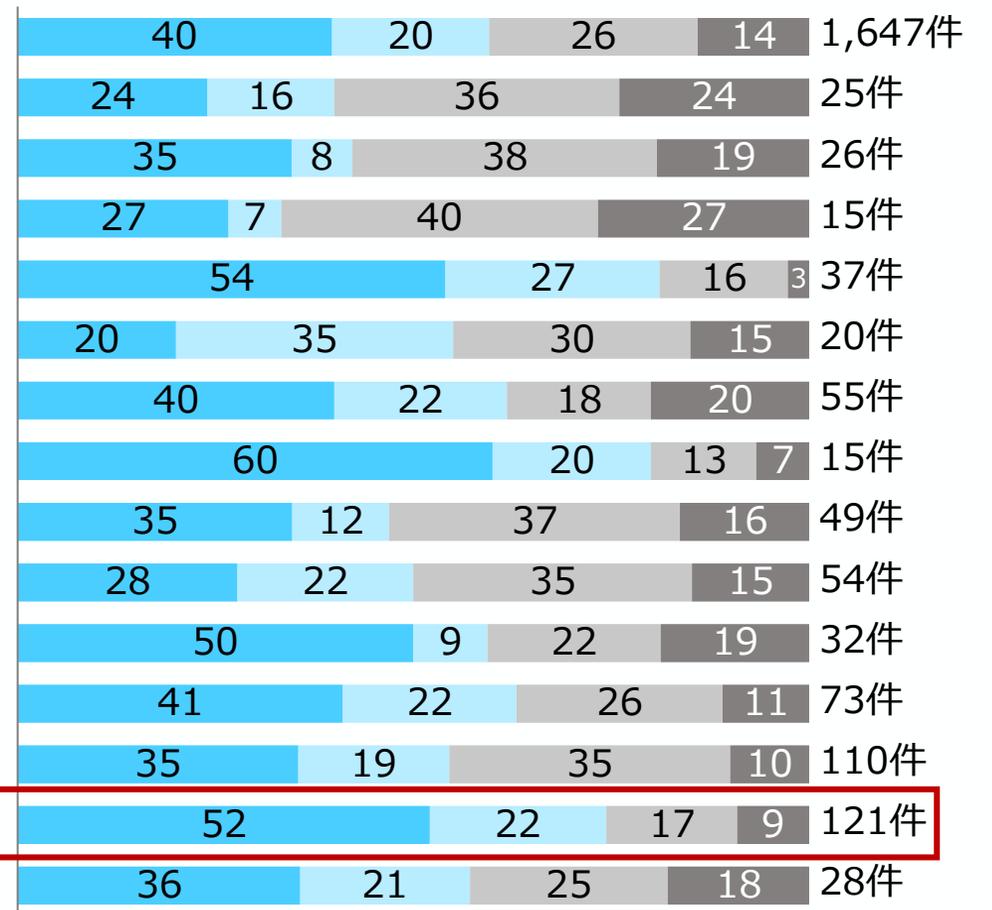
メイン金融機関構成比 (母数はリスク(合実)・DDSに限定)^{※1}

■ 都市銀行 ■ 第二地銀 ■ 信用保証協会 ■ その他
■ 地方銀行 ■ 信金信組 ■ 政府系



計画 (実質債務超過解消年数)^{※1}

■ 01.3年目以内 ■ 03.6年目以上9年目以内
■ 02.4年目以上5年目以内 ■ 04.10年目以上



^{※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

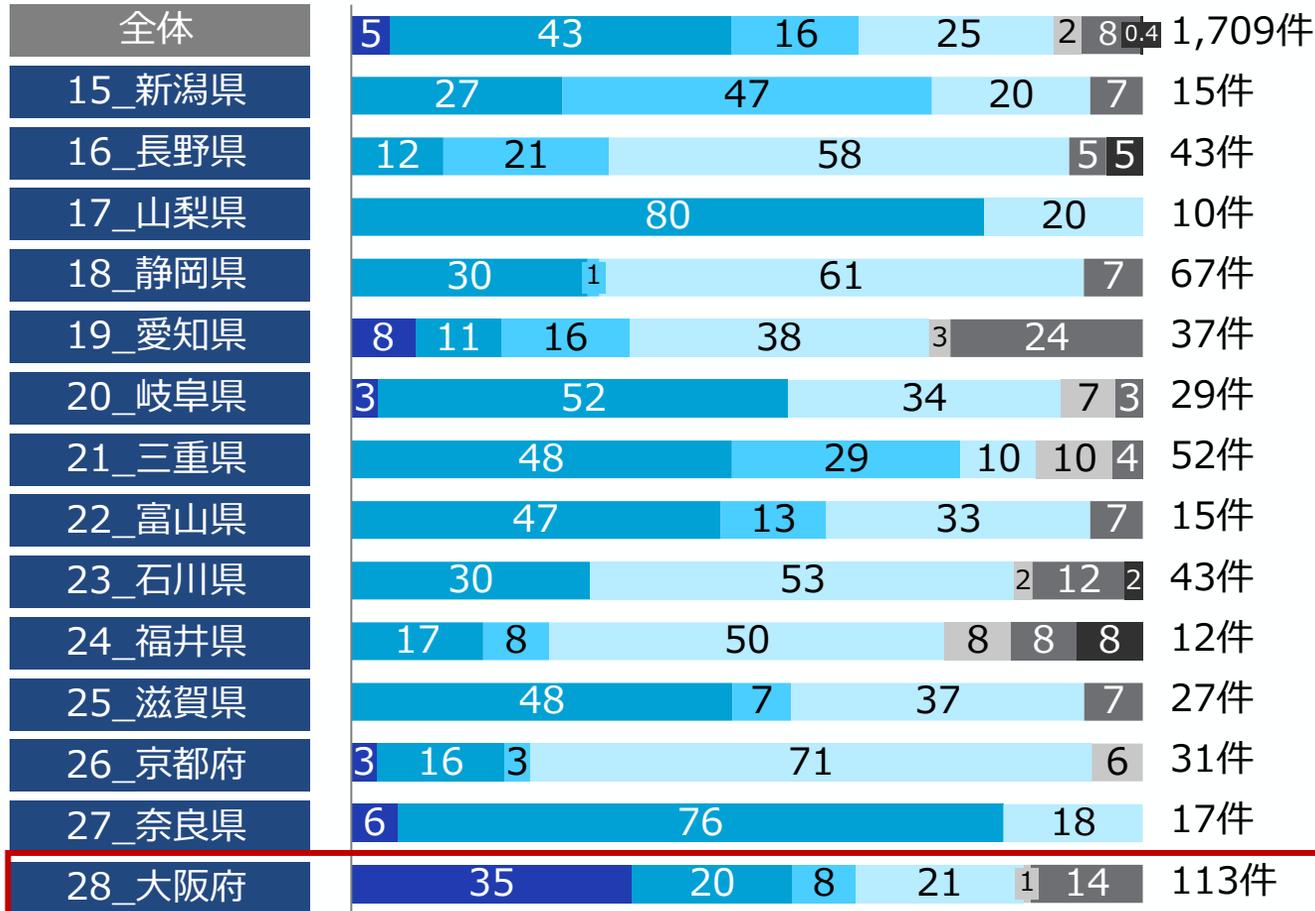
協議会ごとのリスク (合実)・DDSの計画分析 (実質債務超過解消年数<計画>)(2/4)

- 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。

都道府県

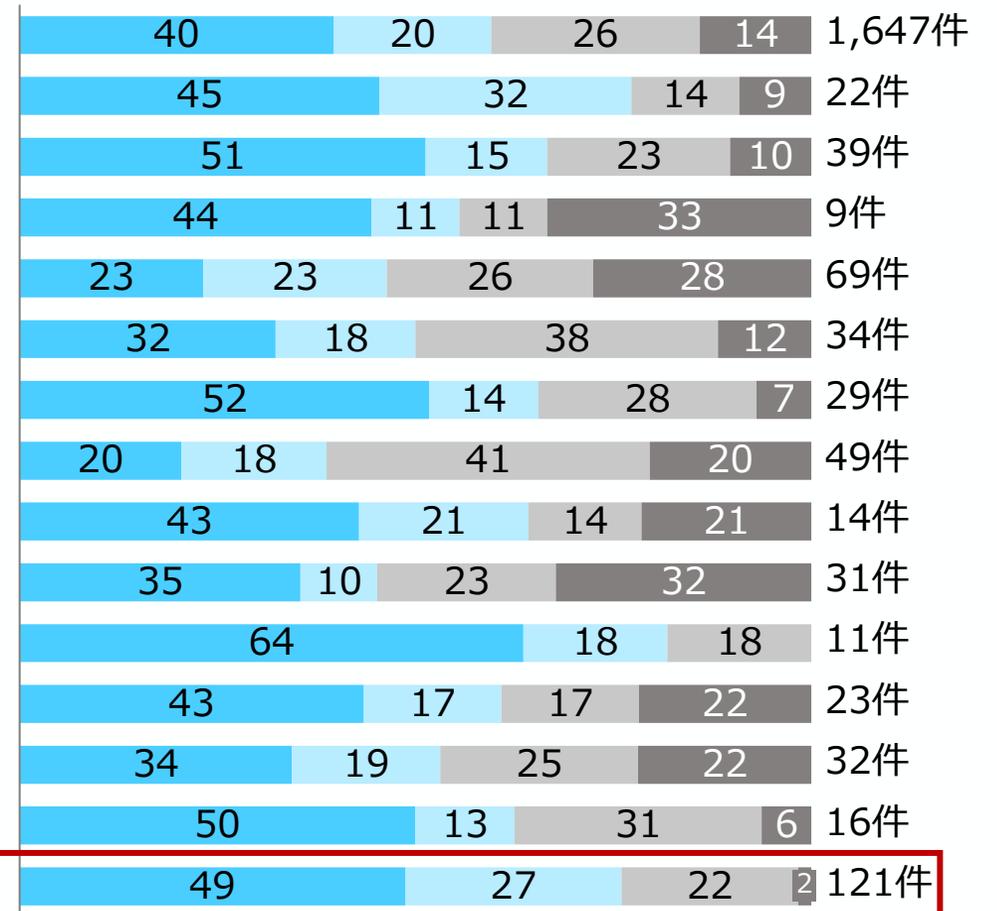
メイン金融機関構成比 (母数はリスク(合実)・DDSに限定)^{※1}

■ 都市銀行 ■ 第二地銀 ■ 信用保証協会 ■ その他
■ 地方銀行 ■ 信金信組 ■ 政府系



計画 (実質債務超過解消年数)^{※1}

■ 01.3年目以内 ■ 03.6年目以上9年目以内
■ 02.4年目以上5年目以内 ■ 04.10年目以上



^{※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)

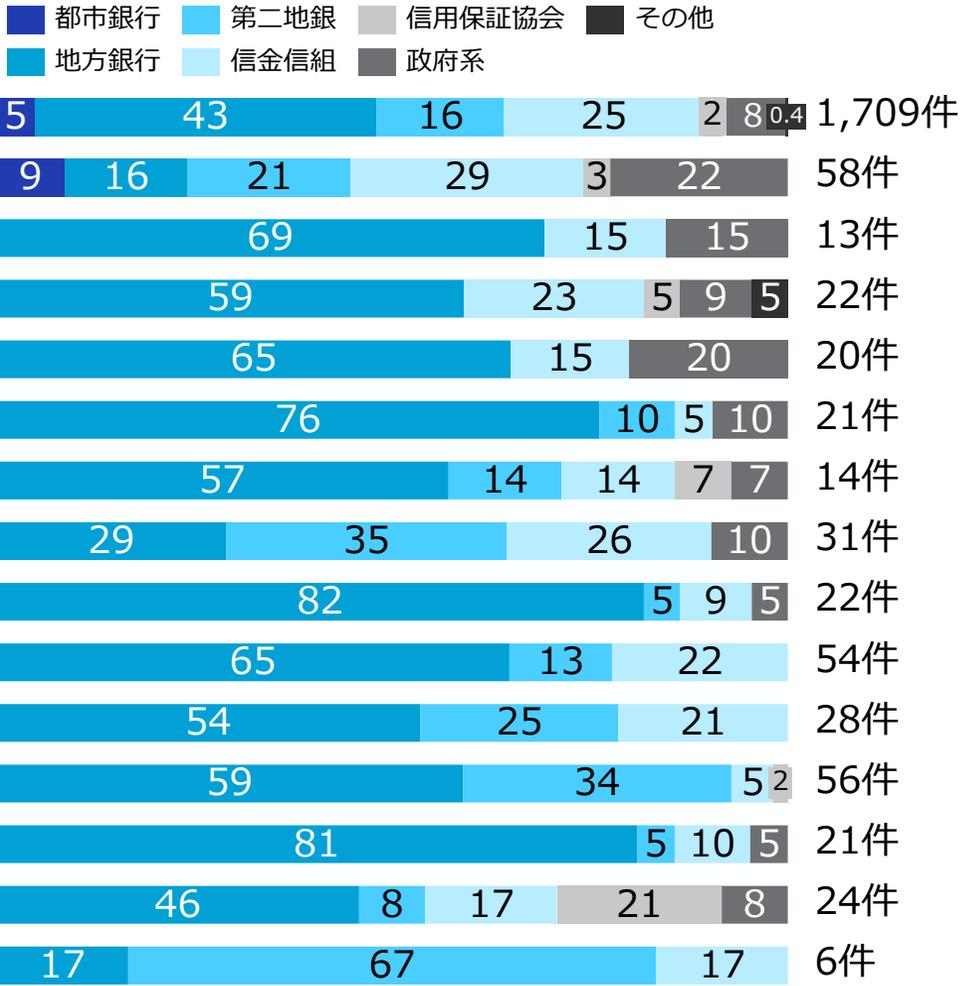
1. 協議会支援の課題と対応

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)

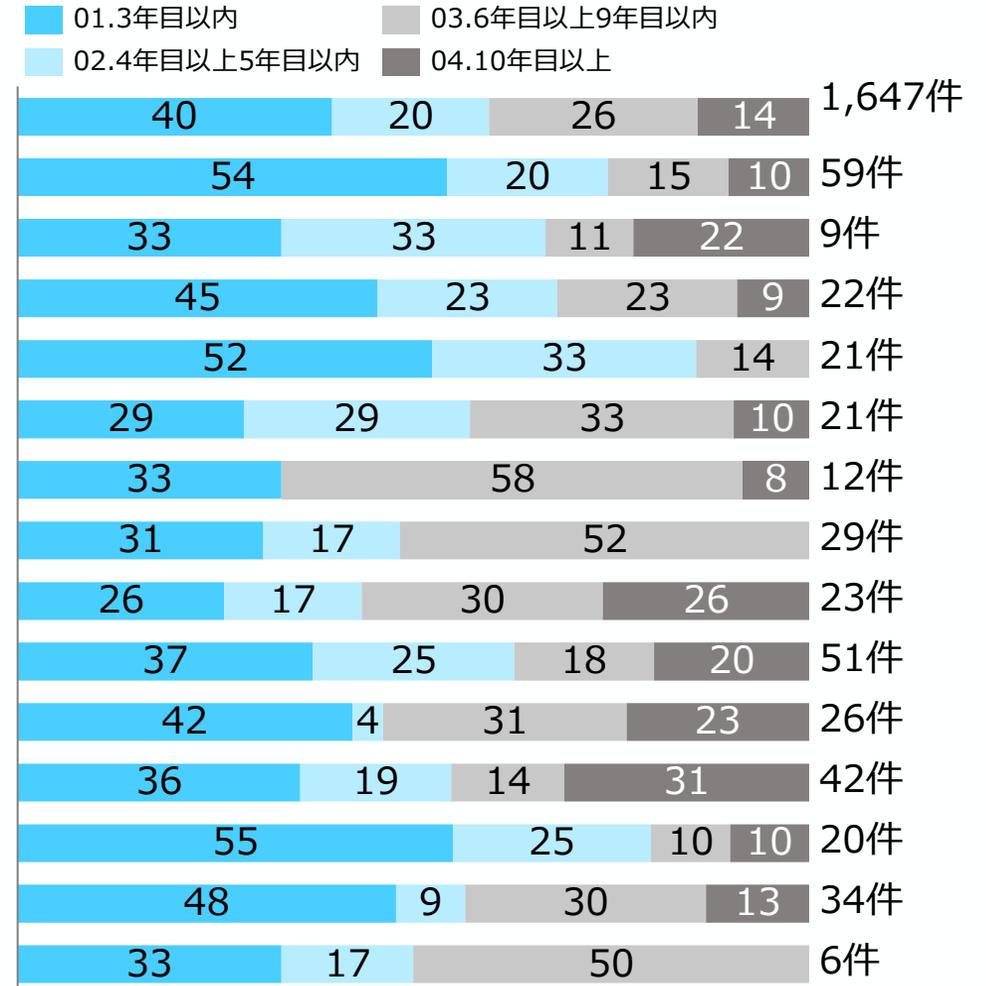
- 計画における債務超過解消年数に相当のばらつきが観られる中で、特に都市銀行が一定の割合を占める東京・大阪については、計画が5年目以内の案件割合が高い傾向。
- 一方で他道府県では大きな相関は確認できず、各地域金融機関の再生可否判断の時間軸が影響している可能性。

都道府県

メイン金融機関構成比 (母数はリスク(合実)・DDSに限定)^{※1}



計画 (実質債務超過解消年数)^{※1}



※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)

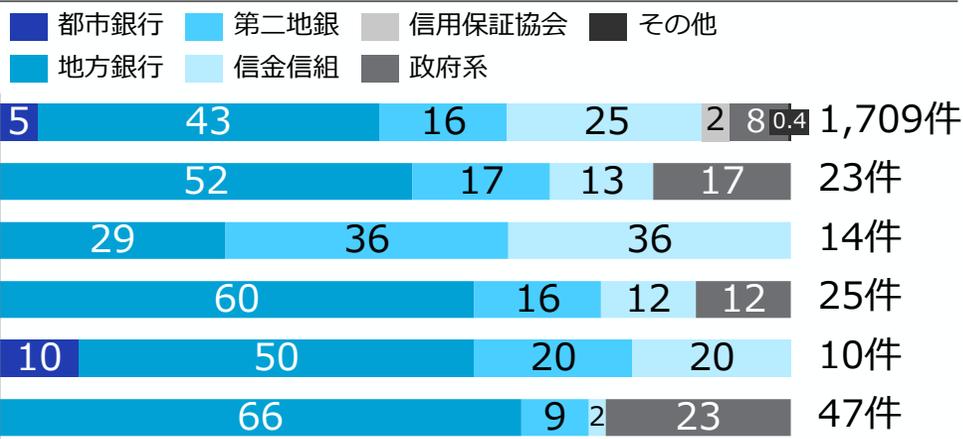
1. 協議会支援の課題と対応

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>)(4/4)

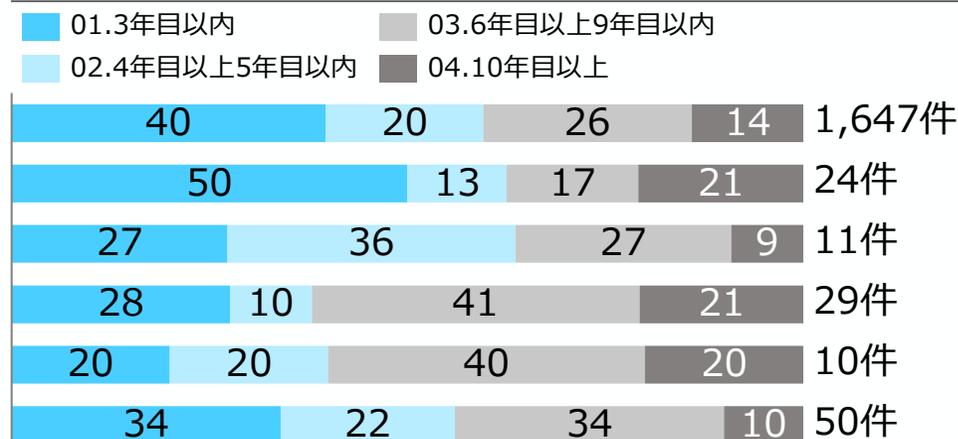
- 計画における債務超過解消年数に相当のばらつきが観られる中で、特に都市銀行が一定の割合を占める東京・大阪については、計画が5年目以内の案件割合が高い傾向。
- 一方で他道府県では大きな相関は確認できず、各地域金融機関の再生可否判断の時間軸が影響している可能性。

都道府県

メイン金融機関構成比 (母数はリスク(合実)・DDSに限定)※1



計画 (実質債務超過解消年数)※1

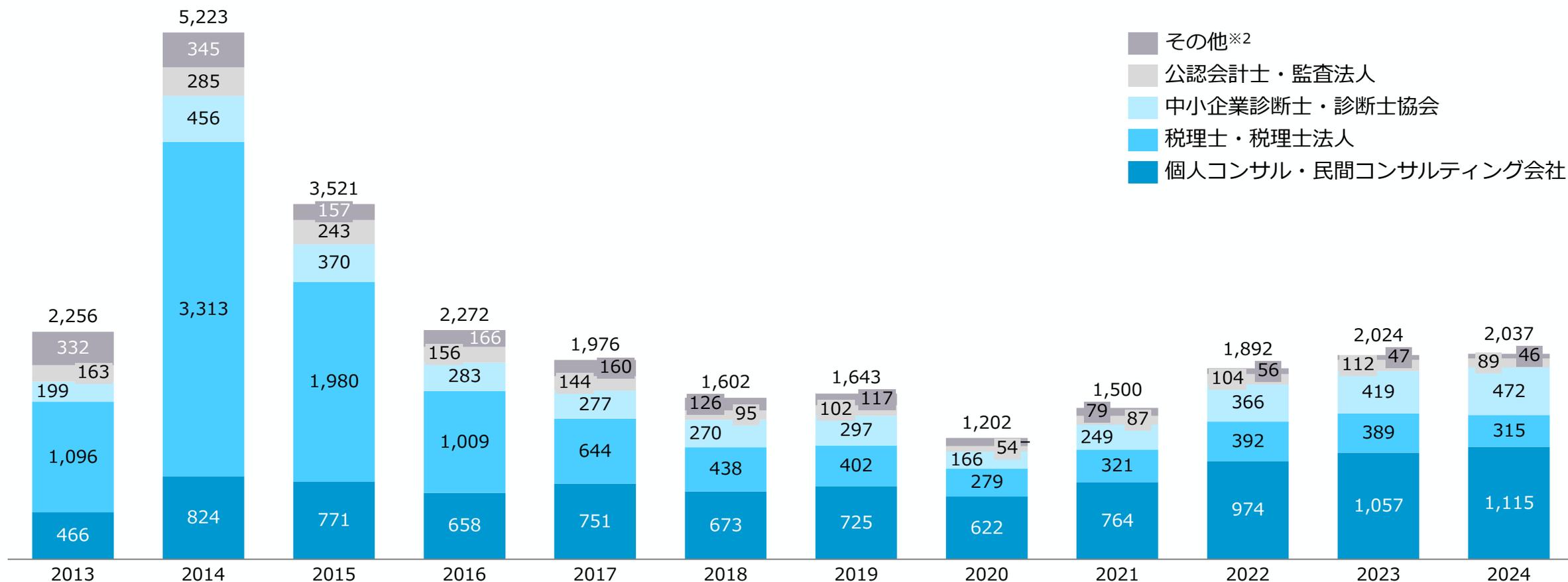


※1 各項目のN数は、支援メニューが明らかな全体13,238件のうち、都道府県・実質債務超過の解消年数が明らかなもの。メイン金融機関は、活性化協議会支援データ「主要金融機関名1」を参照。(出典) 活性化協議会支援データ (2018-2024)

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

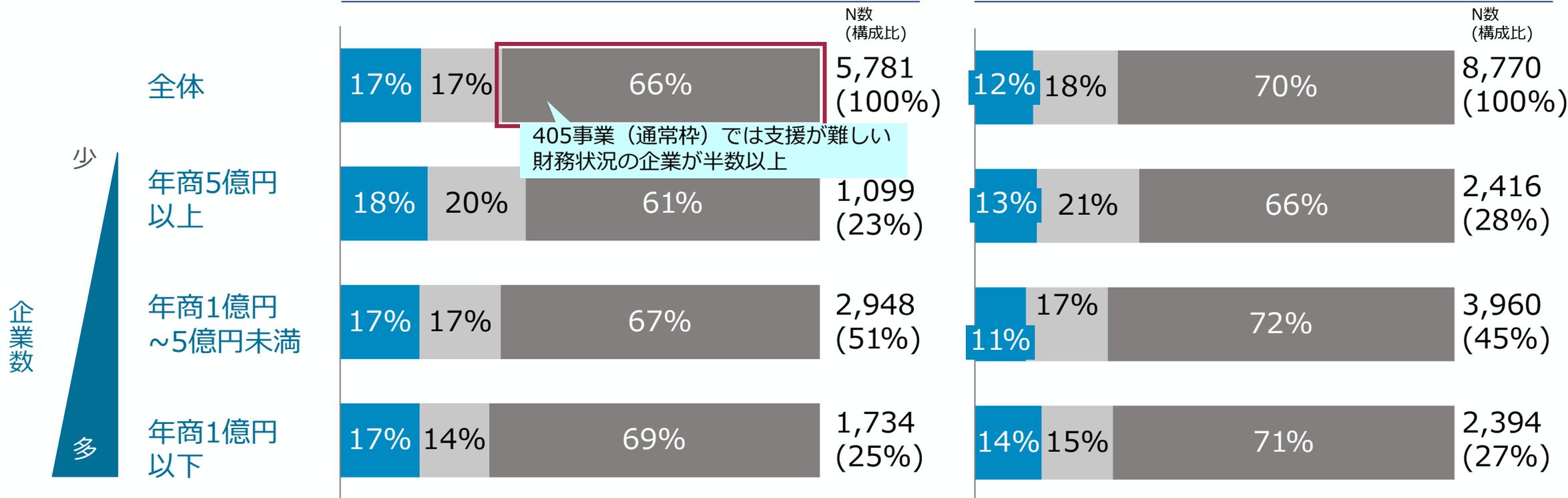
405事業（通常枠）：利用申請企業傾向（財務状況）

- 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。

企業規模

支援開始前の財務状況※4 (凡例：金融機関債務残高÷簡易CF※123 ■ 10倍未満 ■ 10~23倍未満 ■ 23倍超またはマイナス)

405事業(通常枠) (実績0期決算年が2018年以降の案件※5) 協議会 (2018年度以降の二次対応計画策定完了案件※6)



※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、リスキ(合資)・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・再生系アドバイザー等	<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。

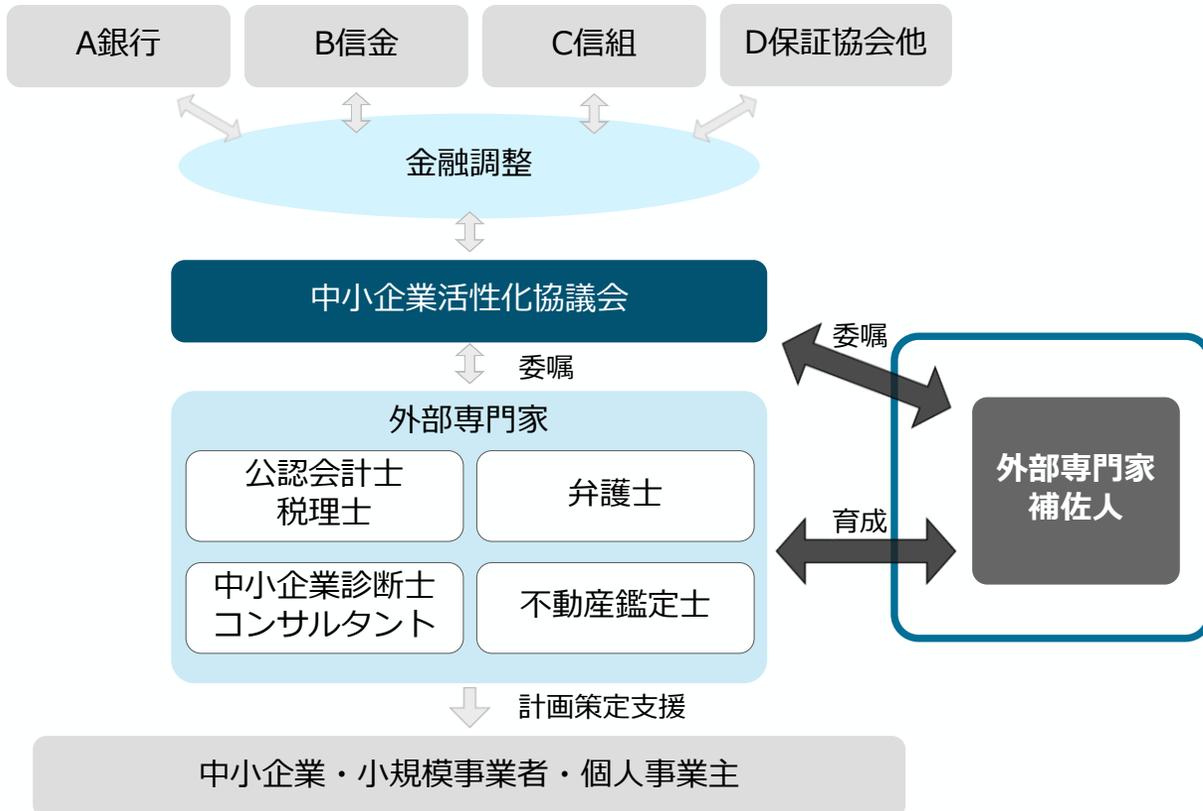
- 協議会の支援力のばらつきに対して、全国本部による指導・育成機能を強化すべきではないか。
- 金融機関は、再生支援の実務経験を通じた育成機会が限定的であることから、他機関でのOJTの機会（補佐人制度、トレーニー制度など）がより必要ではないか。
- 金融機関において、再生支援業務のプライオリティを向上すべきではないか。
- 他方、政府系金融機関からのメインバンクや事業者への働きかけといった役割が大変重要ではないか（案件持込み、実践知の蓄積）。
- 士業等においても、地域における専門家不足や、「再生」FA人材が不足しており、どのような対応が考えられるか。

※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イメージ



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

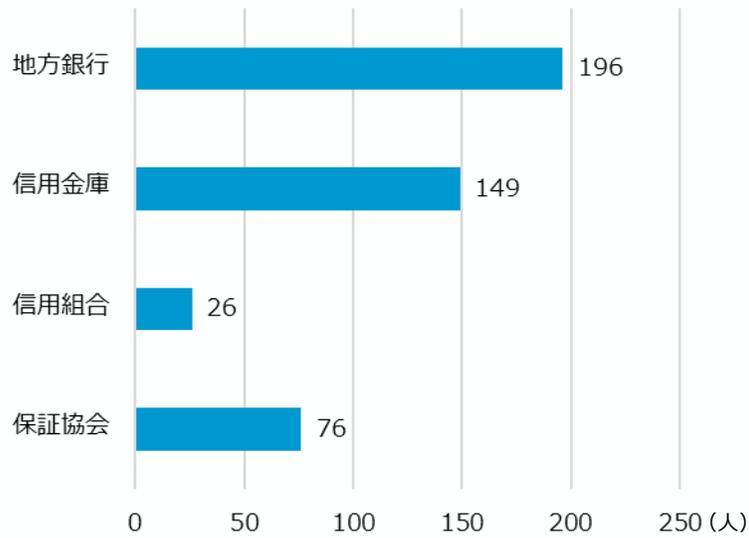
活用協議会	件数
山梨県	2
静岡県	12
愛知県	7
岐阜県	4
三重県	3
富山県	7
滋賀県	2
京都府	24
奈良県	6
大阪府	24
兵庫県	7
鳥取県	4

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

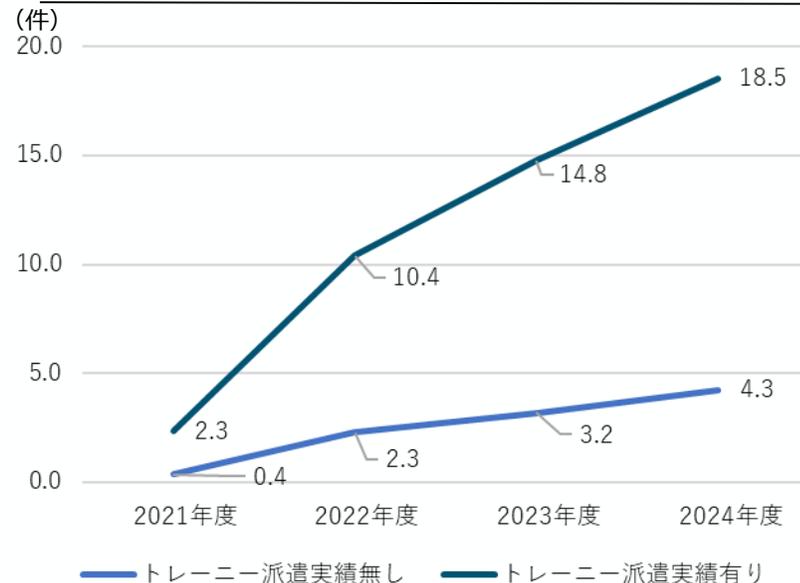
- 中小企業活性化協議会が有する再生支援のノウハウを地域に還元し、地域の再生支援の質の向上、再生支援専門家のネットワーク構築につなげることを目指し、**2022年度からトレーニー研修制度を創設**。
- 各地の協議会で、金融機関・信用保証協会の職員を2022年度127名、2023年度105名、2024年度は110名、2025年度は105名と合計447名を受け入れ。
- 本制度を通じて、協議会事業への理解や派遣元の金融機関等との関係構築が図られた結果、**派遣実績のある金融機関の1金融機関あたりの2021年度～2024年度の計画策定支援件数**は、**派遣実績無し金融機関の4倍以上**となってい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



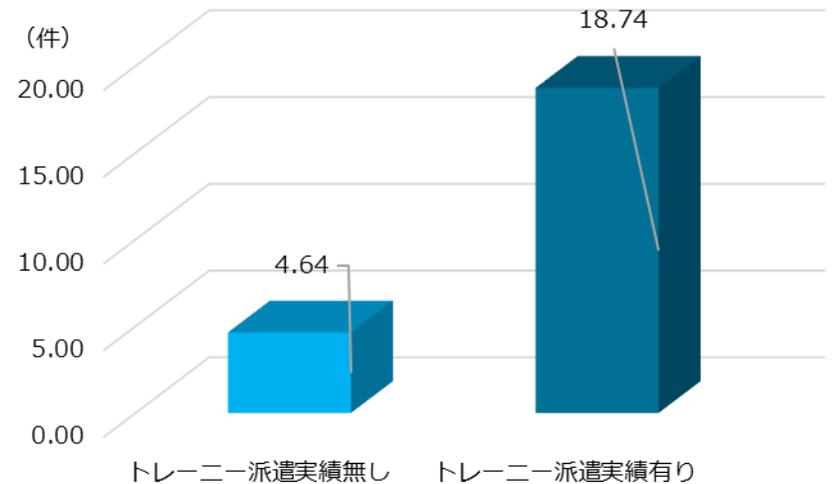
※属性別の2022年度～2025年度のトレーニー派遣累計人数

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%

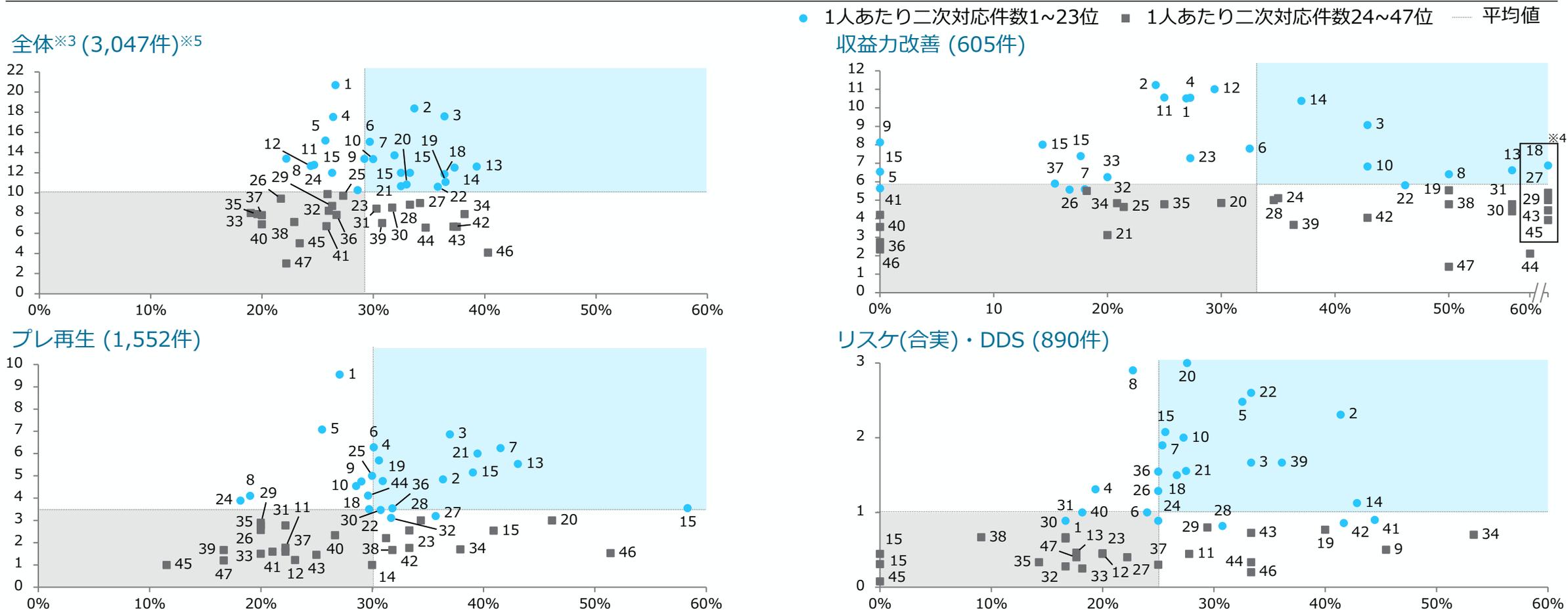
No.	都道府県	派遣実績人数	派遣実績有の金融機関	県内金融機関数	割合
25	滋賀県	10	4	5	80%
26	京都府	6	2	5	40%
27	奈良県	14	5	5	100%
28	大阪府	25	7	10	70%
29	兵庫県	18	7	14	50%
30	和歌山県	4	3	4	75%
31	鳥取県	9	2	6	33%
32	島根県	0	0	5	0%
33	岡山県	5	3	10	30%
34	広島県	7	2	7	29%
35	山口県	4	2	6	33%
36	徳島県	6	3	5	60%
37	香川県	8	2	5	40%
38	愛媛県	1	1	7	14%
39	高知県	6	3	5	60%
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(合美)・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土業等では、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 信用金庫 信用組合 [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。
土業等	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・引継ぎ支援センター・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。

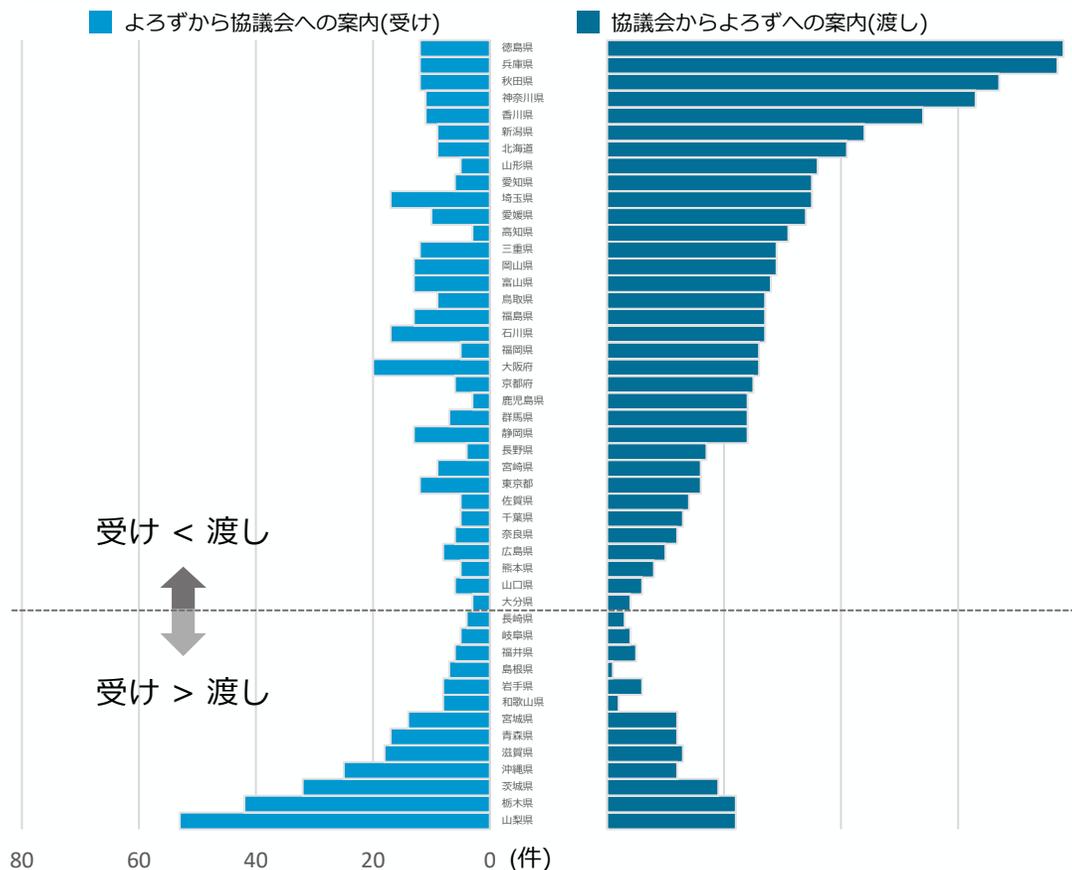
※1 第1回検討会で抽出した課題及び協議会ヒアリングの結果等をまとめたもの。

3. 他機関連携の課題と対応

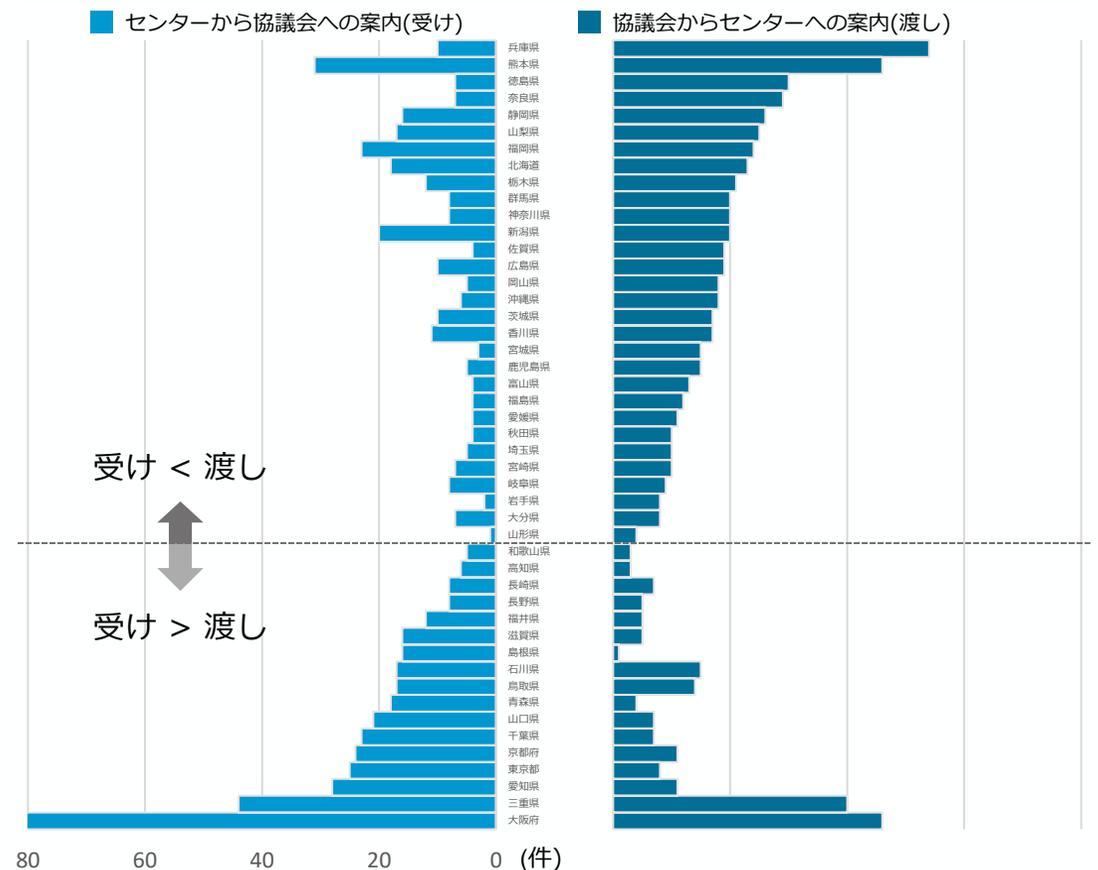
三機関連携のばらつき

- 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



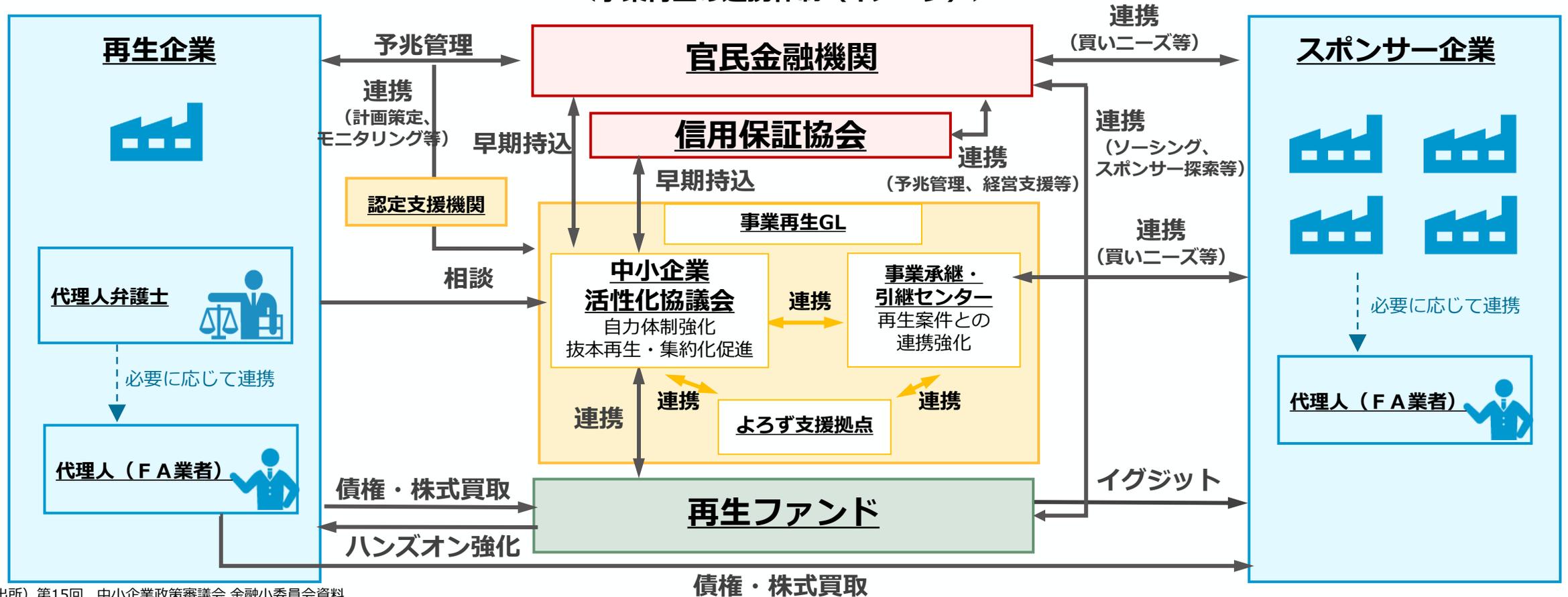
※1 連携実績は2023年度から2025年度上期までの実績。活性化協議会データを基に作成。 ※2 都道府県の掲載順について「受け」よりも「渡し」が多い地域は「渡し」の件数順(降順)、「受け」よりも「渡し」が少ない地域は「受け」の件数順(昇順)。

參考資料

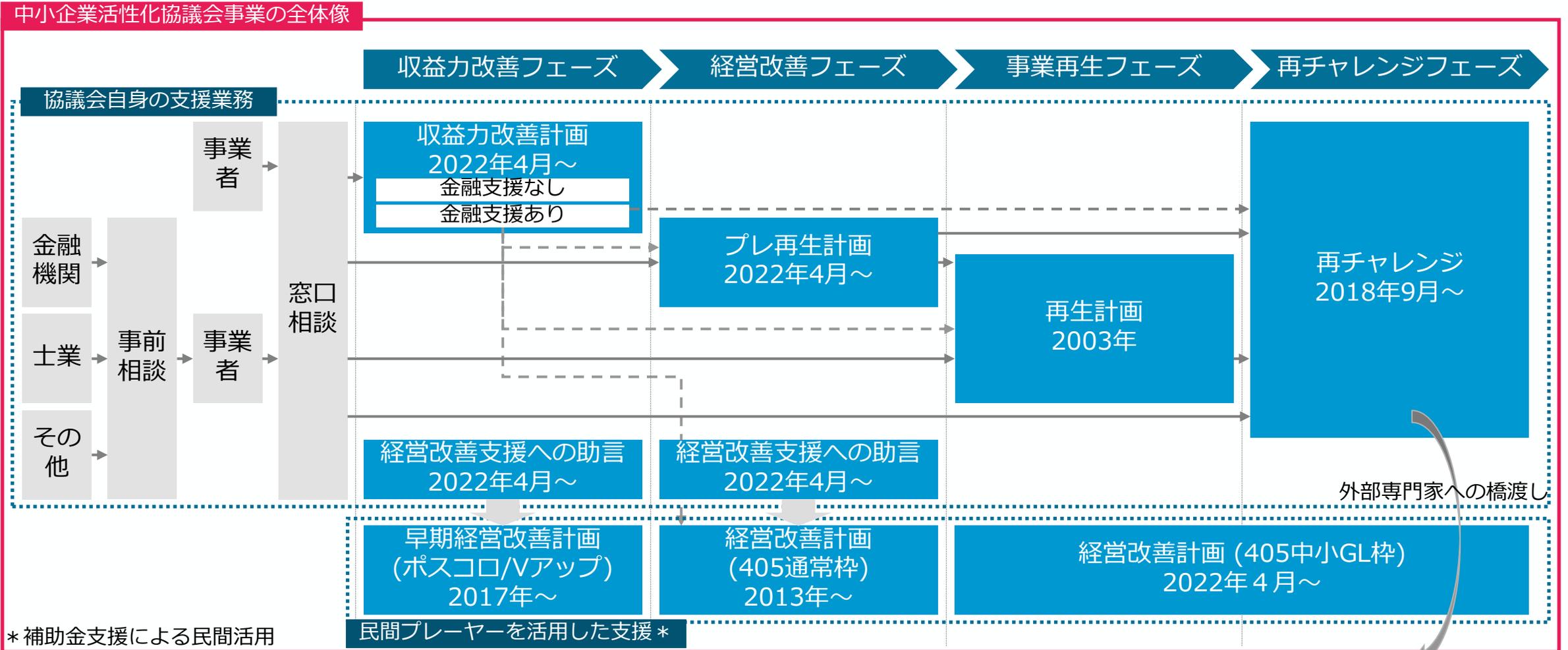
(参考) 今後の中小企業等の事業再生を巡る対応の方向性

- 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



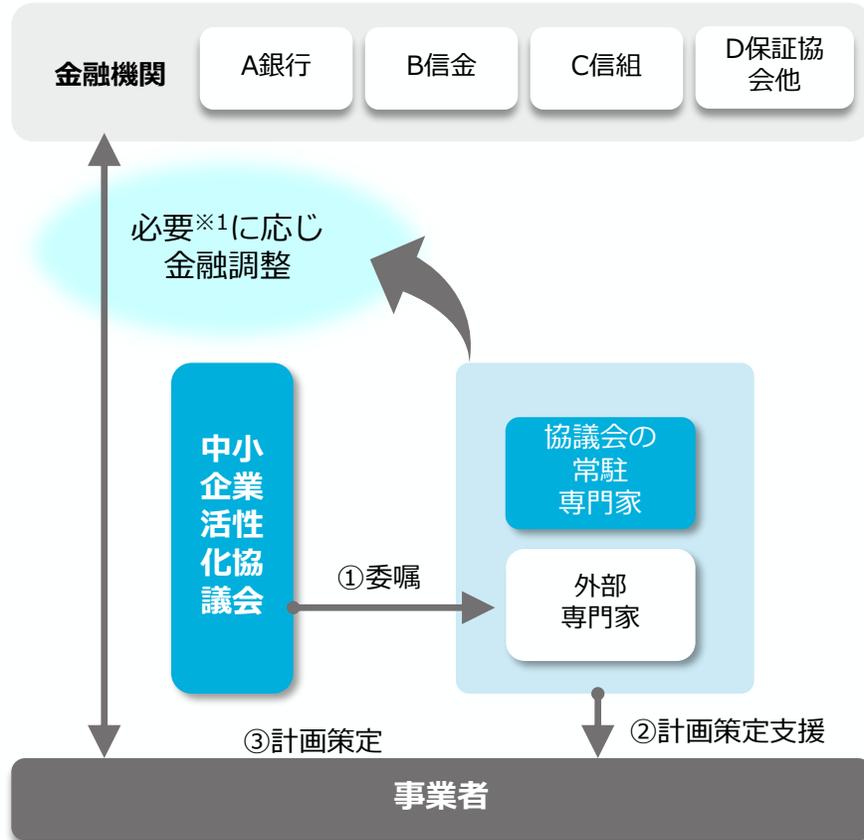
- **窓口相談:** 「中小企業の駆け込み寺」として幅広い中小企業者・保証人からの相談に対応
- **事前相談:** 金融機関・支援専門家から、取引先・支援先の中小企業者への支援方針や支援内容に関する相談を受け付けている

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。

支援のイメージ



収益力改善支援

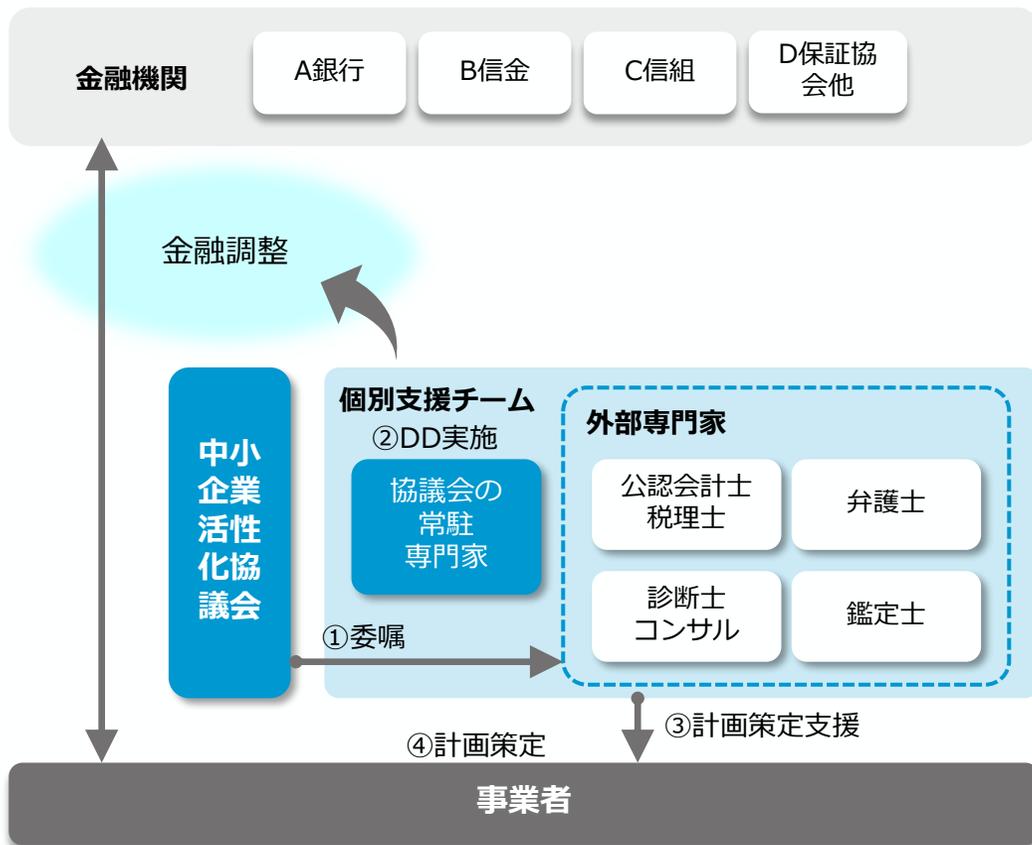
支援の主体	<ul style="list-style-type: none"> 協議会の常駐専門家（必要に応じて外部専門家も協力）
対象となる事業者	<ul style="list-style-type: none"> 有事（有責力の低下・財務内容や資金繰りの悪化等）が生じるおそれがあり、予防的な収益力の改善に向けた取り組みが必要な事業者
支援内容	<ul style="list-style-type: none"> 収益力改善計画（収益力改善のアクションプラン+簡易な収支・資金繰り計画）の策定を支援 計画期間は1年から3年（リスク等の金融支援を要請する場合には最長1年）
モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> 収益力改善計画策定後、定期的なモニタリングを実施

※1 計画中にてリスク等の金融支援を要請する場合

(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

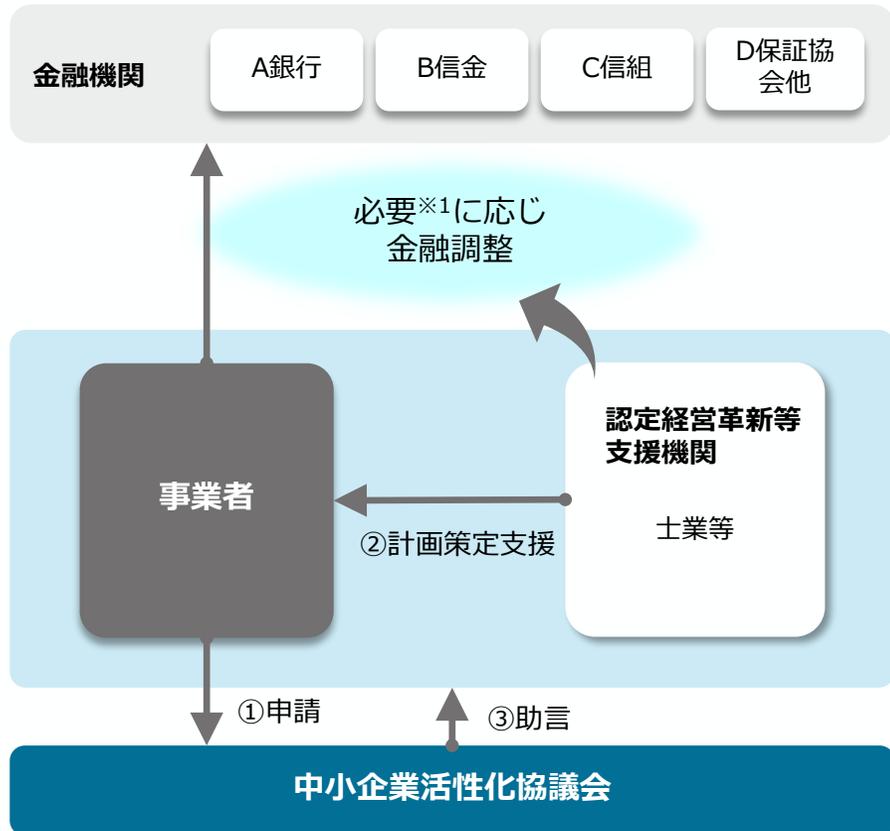
支援の主体	(協議会の常駐専門家及び外部専門家からなる) 個別支援チーム	
対象となる事業者	<ul style="list-style-type: none"> • 収益力が低下・財務内容や資金繰りの悪化等の問題を抱えおり、自助努力のみによる事業再生が困難な事業者 	<ul style="list-style-type: none"> • 収益力が低下・財務内容や資金繰りの悪化等の問題を抱えおり、自助努力のみによる事業再生が困難な事業者
支援内容	<ul style="list-style-type: none"> • 数値基準※1を満たすことはできないが、将来的な再生計画の策定をするため、3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。

支援のイメージ



※1 計画中にてリスク等の金融支援を要請する場合

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)

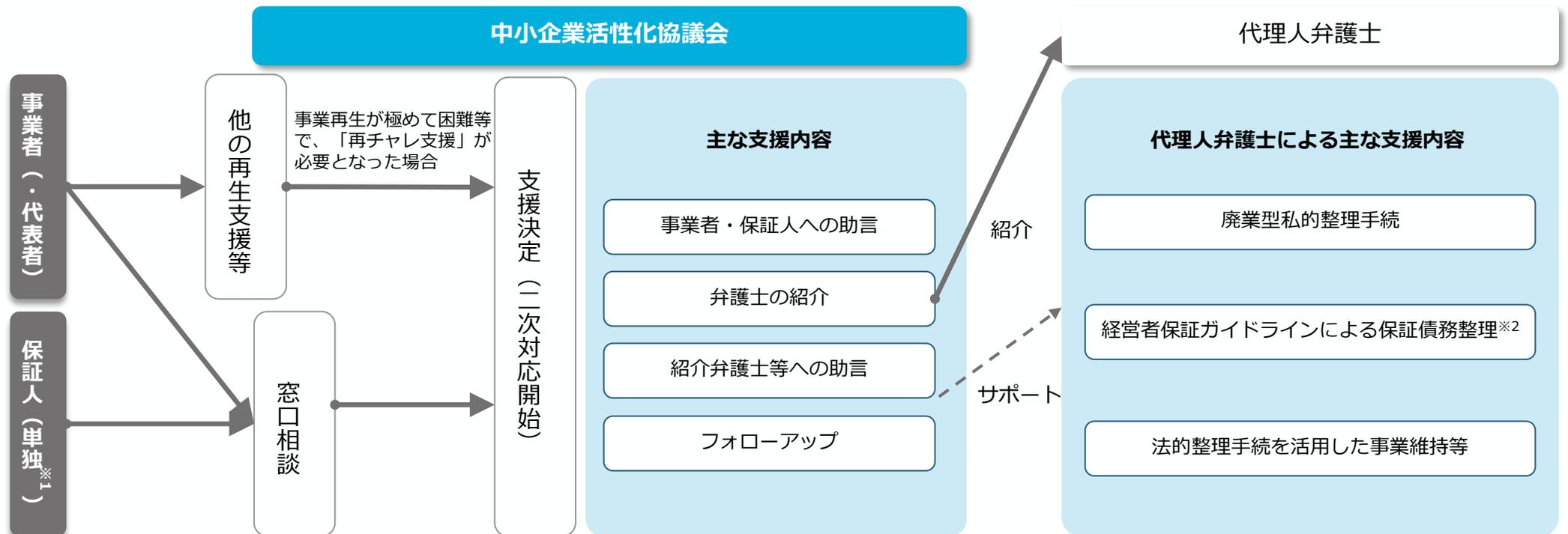
支援の主体	士業等の認定経営革新等支援機関	
対象となる事業者	<ul style="list-style-type: none"> 借入金の返済負担等、財務上の問題を抱えており、リスク等の金融支援を必要とする事業者（経営改善フェーズ） 	<ul style="list-style-type: none"> 事業環境の変化により有事に至ることを防止するために収益力改善を要する事業者（収益力改善フェーズ）
支援内容	<ul style="list-style-type: none"> 数値基準※2等はなく、暫定的なリスク計画の策定支援 計画策定に当たっては、アクションプラン及びモニタリング計画策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

(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。

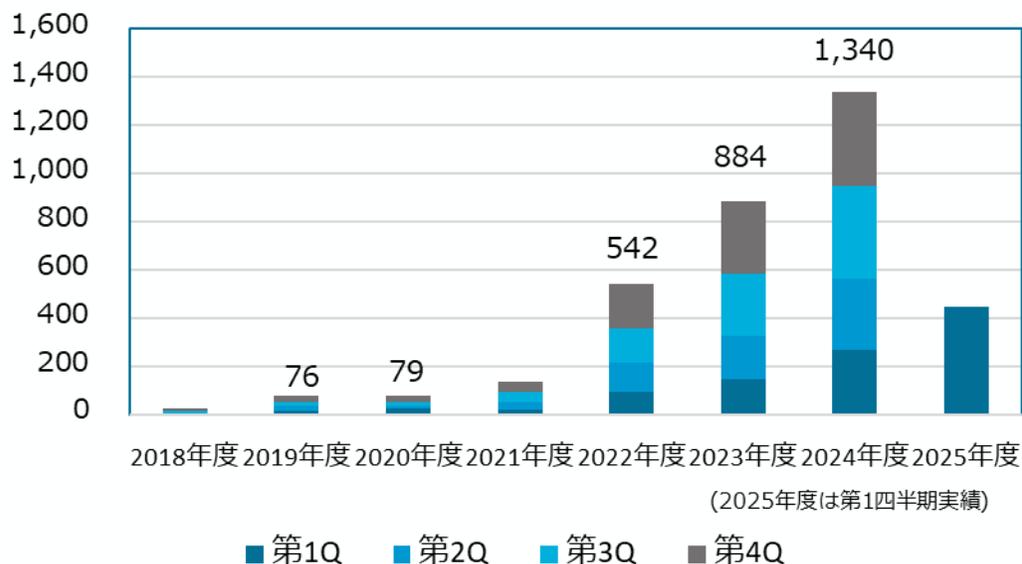
※2 協議会は、保証人から利用申請があった場合には、実施基本要領別冊4に基づく保証債務整理支援を実施する。

(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

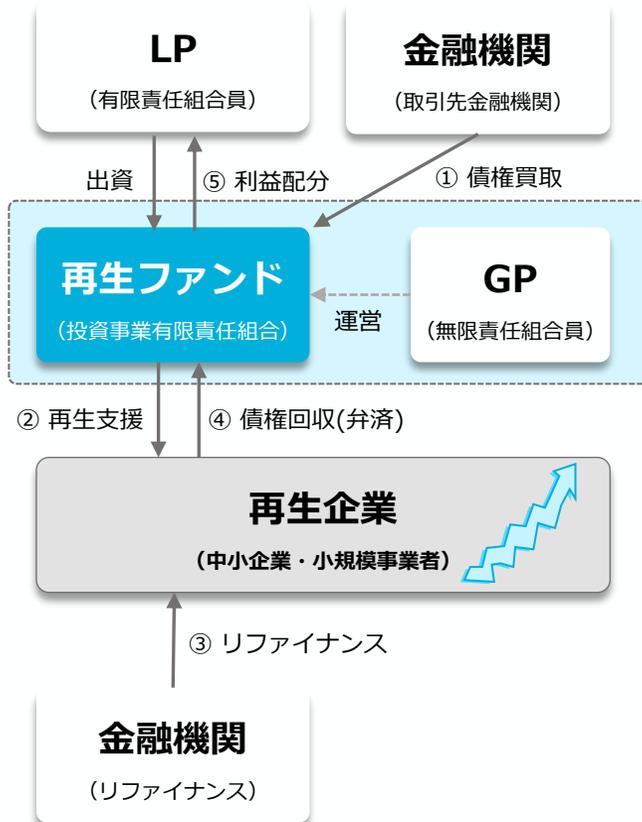
	①主たる債務（法人）	②個人保証債務（経営者等）
一体型 (①と②両方の債務を一体で整理)	(2022年4月に運用開始) 「中小企業の事業再生等に関するガイドライン（廃業型私的整理手続）」を活用した主たる債務と個人保証債務の一体整理に係る計画策定費用を支援	
単独型 (①と②の債務それぞれを整理)	法的整理（破産・特別清算） 相談料（弁護士謝金：3回まで）	経営者保証ガイドライン 外部専門家費用
法人破産及び経営者保証ガイドラインを活用した保証債務整理に係る各種手続・専門家費用（一律20万円）		

※ 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)

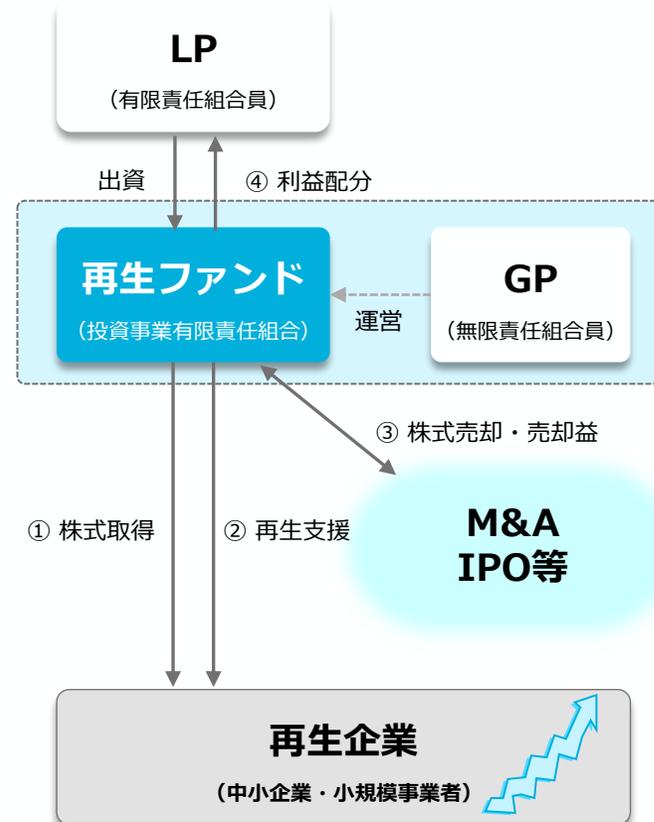


- ① 債権買取**
再生対象企業に対する貸出債権を保有する取引金融機関から、当該債権を再生ファンドが購入※¹ (額面より低い価格で購入)。
- ② 再生支援**
再生ファンドGP等による投資先企業の再生支援※²。
- ③ リファイナンス**
投資先企業の再生・成長を踏まえて、金融機関による新規融資が実現。
- ④ 債権回収(弁済)**
③の新規融資の一部を活用し、中小企業が再生ファンドに債務を返済¹ (再生ファンドの債権購入価格より高い金額)。
- ⑤ 利益配分**
債権回収による利益相当分を投資家に配分。

※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



- ① 株式取得**
再生対象企業の株式を取得※³。
- ② 再生支援**
再生ファンドGP等による投資先企業の再生支援※⁴。
- ③ 株式売却**
取得した株式を投資先企業の経営者等に売却、またはスポンサー企業等によるM&A等。
- ④ 利益配分**
株式売却益 (キャピタルゲイン) を投資家に配分。

※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。

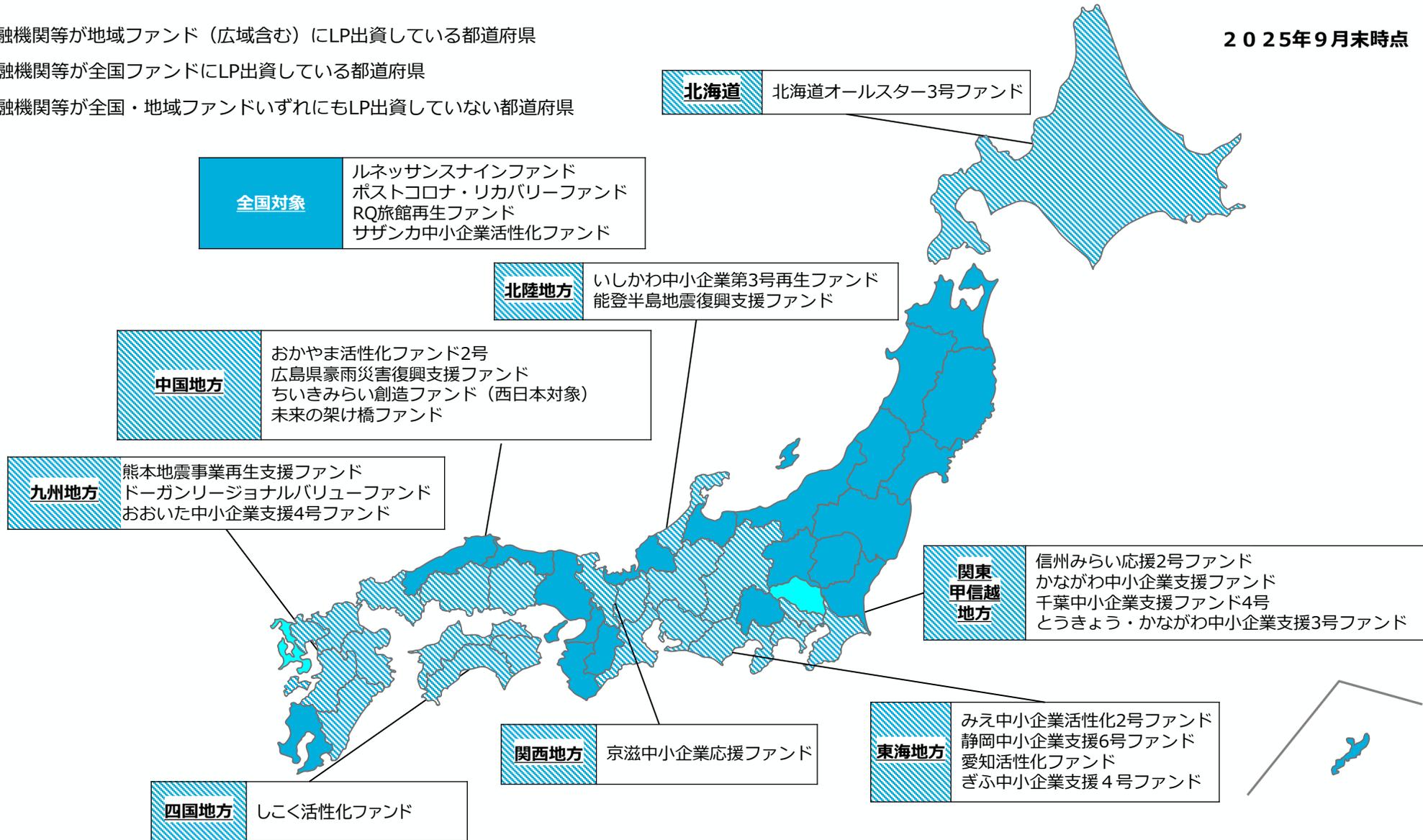
※⁴ 取締役等経営人材の派遣のほか、活性化協議会等の協力を得ながら事業・財務リストラを支援し企業価値を高める。

(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

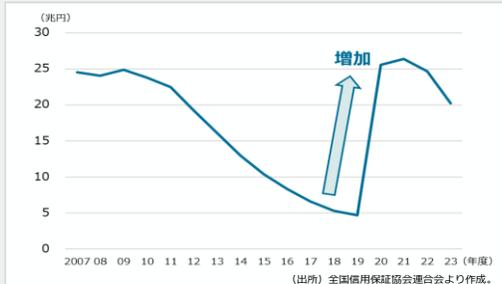
- 債権譲渡を検討する金融機関に対しては再生系サービスを紹介等

具体的事案において連携

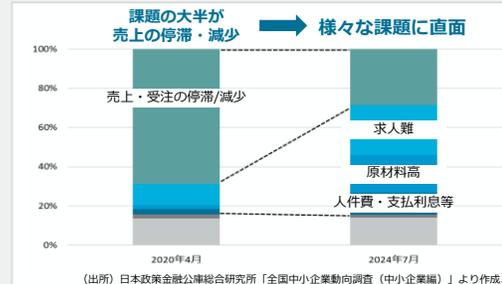
(参考) 円滑な事業再生等に向けたモニタリングの高度化に関する研究会 報告書 (概要)

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。

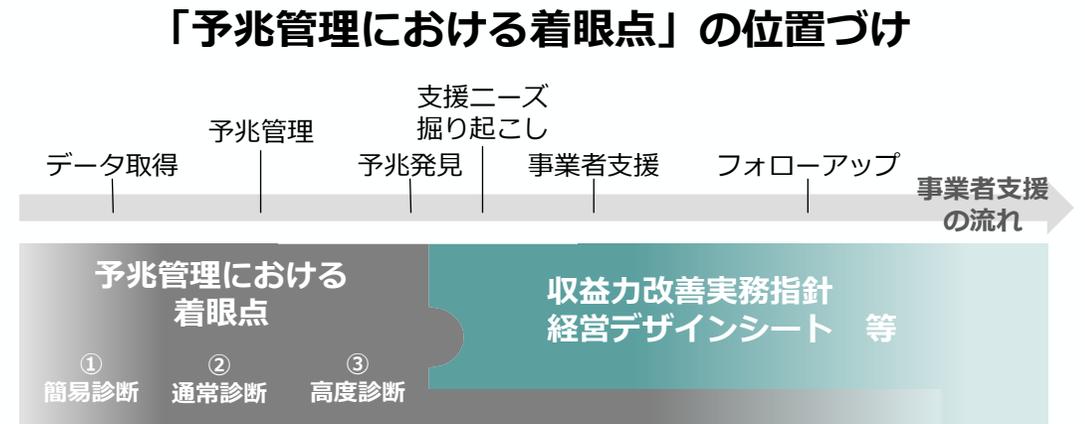
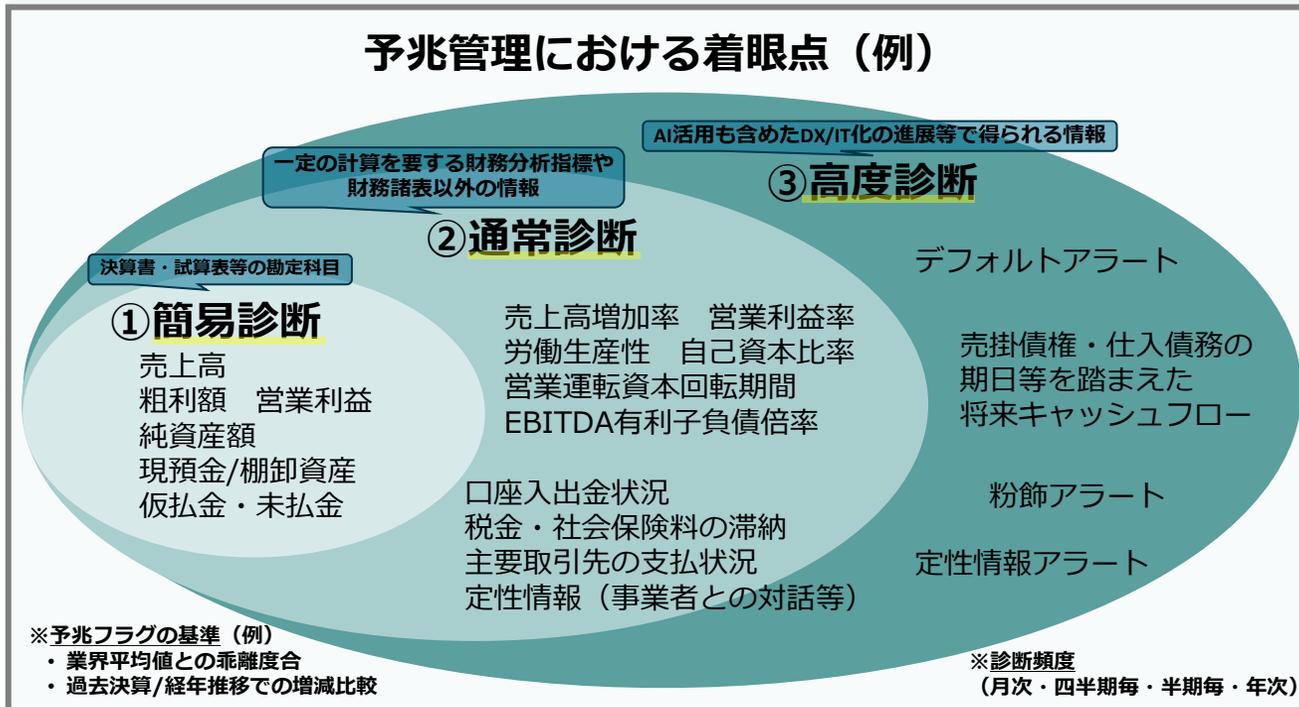
モニタリングの各フェーズにおける段階的な取組（イメージ）

	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。**



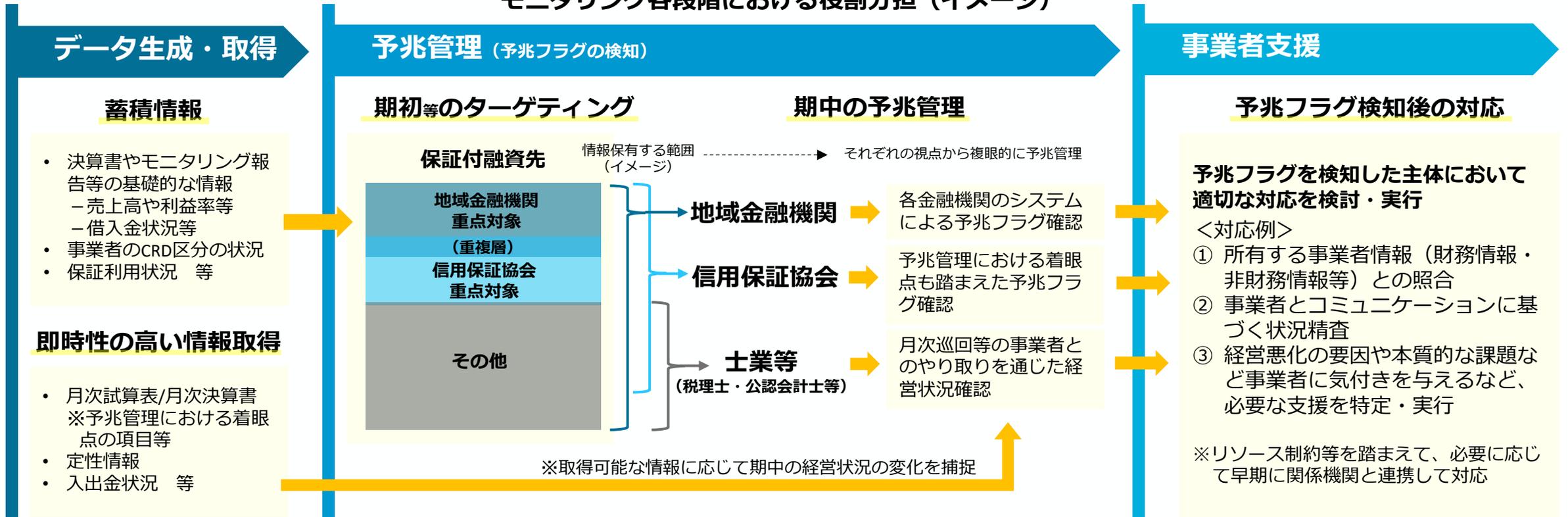
「予兆管理における着眼点」の用途（例）

- ✓ 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）



事務局説明資料（第3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27日

中小企業庁 事業環境部 金融課

第2回検討会議論振り返り(1/2)

議論内容

協議会支援の課題と対応

- ・ 収益改善から再生メインへ再構築すべき
- ・ 支援メニューの運用実態と成果の可視化が制度設計の前提 等

再生支援人材育成の課題と対応

- ・ OJT・トレーニー制度等を軸に多機関連携型で推進すべき
- ・ 都道府県・金融機関毎のばらつきを前提に、地域実情を踏まえた全国本部の指導・助言が必要

他機関連携の課題と対応

- ・ 事業承継・引継ぎセンターでの再生M&Aマッチングでの強化対応が必要 等
- ・ プレDIPファイナンス、再生ファンド、再生系サービサーなどの多様なプレイヤーとの連携強化が必要

各委員等発言趣旨

選択と集中

- ・ 中小企業活性化協議会(以下、協議会)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**。収益力改善をVアップ事業等、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**。
- ・ 405事業の通常枠活用における、金融機関から事業者への事前の働きかけが弱い。**日頃からメインバンクによるモニタリングを効かせる**ことは、405事業の活用においても重要。

規律強化

- ・ リスクが多い中で、**支援メニューの規律強化は重要**。数値基準のないリスク自体が繰り返されることは良くないが、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ことに留意が必要。

環境整備

- ・ 抜本再生において、事業者の腹落ちが重要。一度支援を行った上で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**。
- ・ 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中。**常設の機関である協議会が今後力を発揮するのは伴走支援機能とトレーニー機能ではないか**。
- ・ 経営者自身のリテラシー能力を上げ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、相談件数を減らすように努めるべき。

支援のばらつき

- ・ 協議会支援力の地域ごとのばらつきは、**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。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**。
- ・ 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。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**。

人材育成

- ・ 再生支援人材の不足への対応として色々な立場や局面での人材育成が重要。土業の人材不足は厳しい。**土業の再生支援人材育成について協議会でのトレーニー制度に期待したい**。
- ・ 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。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**。
- ・ 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、多く支援の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**人材交流や、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**を推進すべき。

第2回検討会議論振り返り(2/2)

議論内容

協議会支援の課題と対応

- “収益改善から再生特化”へ再構築すべきとの方向性
- 支援メニューの運用実態と成果の可視化が制度設計の前提 等

再生支援人材育成の課題と対応

- OJT・トレーニー制度等を軸に多機関連携型で推進すべき
- 都道府県・金融機関ごとのばらつきを前提に、全国本部での支援と地域実情に合わせた対応が必要 等

他機関連携の課題と対応

- 事業承継・引継ぎセンターでの再生M&Aマッチングでの強化対応が必要 等
- プレDIPファイナンス、再生ファンド、再生系サービサーなどの多様なプレイヤーとの連携強化が必要

各委員等発言趣旨

全般

- 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。

事業承継・引継ぎ支援センター

- 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、**繋いだ後のセンターにおける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。**
- 売上高5億円以下の抜本再生案件多い中、5億円以下案件の場合、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。**センターとの連携が大事**ではないか。

再生M&A

- 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ハンズオン機能強化に向けた政策的支援の検討が必要。**
- 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。

再生ファンド

- 官民再生ファンドにも様々なプレーヤーがいる中で、割ける人材に限られており人材面でモニタリングが主体になってしまっているファンドもある。
- 地域ファンドはハンズオン機能できていないところもあるので、**政策的な支援の有無がファンドの今後の方向性にも関わる**のではないかと。

再生系サービサー

- 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。**
- 再生に取り組むサービサーを再生系サービサーと呼んでいるが、この取組の認知は金融機関・事業者とも途上にあり、今後実績の積み上げにより認知を広めていく必要がある。

1. 他機関連携の課題と対応

(政府系金融機関・公的機関)

協議会と他機関の連携（政府系金融機関・公的機関）における課題と対応

課題※1

政府系 金融 機関	1 日本政策金融公庫 商工組合中央金庫	<ul style="list-style-type: none"> メインバンク（民間金融機関）や事業者が再生計画に同意しないかぎり、抜本的支援（債権放棄/他力再生）に至らない 再生M&Aやファンド等の活用不足 <ul style="list-style-type: none"> 再生M&Aに必要な情報ネットワークやファイナンススキームが、小規模金融機関（特に信金・信組）では対応に限界がある
	2 信用保証協会	<ul style="list-style-type: none"> 都道府県単位で積極的に取組が進む一方、一部では協会のリソース制約等により連携が進みにくいことも
公的 機関	3 よろず支援拠点	<ul style="list-style-type: none"> よろず支援拠点から協議会への持ち込みはまだまだ進んでいない
	4 事業承継・引継ぎ 支援センター	<ul style="list-style-type: none"> 事業承継・引継ぎ支援センターとの連携において再生M&Aのスポンサー探しが難航

論点

- 政府系金融機関が、地域金融機関や士業等と連携しながら、引き続き平時から**モニタリング体制を強化**していくべきではないか。
- 政府系金融機関が、**メインバンクを始め他の金融機関や事業者への抜本的支援を働きかけ、早期に協議会に案件を持ち込むことが有効ではないか。**
- 民間金融機関のみならず政府系金融機関が、**DIPファイナンス等の提供や再生M&Aの活用を後押し**するべきではないか。
- 公的機関のリソースを鑑みると、協議会とよろず支援拠点との連携が、**収益力改善フェーズにおいてますます重要ではないか。**
- 協議会と事業承継・引継ぎ支援センターが連携し、**再生M&Aの取組みを強化**することが重要ではないか。

2. 報告書骨子案

検討会報告書における構成案と検討会との対応の整理

検討会報告書の構成(案)

はじめに

1 事業再生の歴史と現状

2 中小企業の事業再生を取り巻く課題

2-1 事業者の課題

2-2 協議会の課題

2-3 金融機関の課題

2-4 士業等の課題

3 課題に向けた対応

3-1 早期着手・予兆管理の強化

3-2 再生支援の規律・伴走強化

3-3 協議会支援力強化

3-4 地域における再生支援機能強化

記載内容

支援対象企業/支援機関への調査を踏まえた全体像と論点を整理

- 適切な出口を見据えないリスクによる問題の先送り
- 各協議会の支援内容のばらつき、相談タイミングの遅れ
- 再生支援専門人材や再生フェーズ企業の受け皿不足 等

記載内容

課題への対応方向性を整理

- 計画策定時の出口の明確化、支援メニュー(405事業等含む)の改訂
- 全国本部の助言強化、協議会広報強化
- 再生支援人材育成、他機関連携等

次頁：対応一覧

検討会との対応

第1回・第2回検討会

- 現状分析とヒアリングを通じ課題と取組みを確認した上で、全体像を整理し主要な論点を明確化
- 提起された論点について詳細な深堀を実施

検討会との対応

第3回・第4回検討会

- 協議会・全国本部を軸に、今後の再生支援における課題と対応策を整理