

事務局説明資料

2025年10月28日

中小企業庁 事業環境部 金融課

1. 中小企業をとりまく環境と施策動向

- (1) 賃上げ・最低賃金
- (2) 改正下請法（手形払の禁止）
- (3) 100億企業
- (4) 事業承継
- (5) 米国関税
- (6) 能登半島地震

2. 地域経済活性化に資する資金循環の仕組みについて

3. 今後の再生支援の在り方について

4. 御議論いただきたい論点

(1) 最低賃金引上げに関する動向

- 今年の春季労使交渉での賃上げは5.25%となり、33年ぶりの高水準となった昨年を更に上回り、2年連続で5%を上回る水準となった。労働人口不足・物価高等を背景とした賃上げ傾向が続いている。
- 最低賃金についても、2025年度の引上げは**全国加重平均で66円（引上げ率6.3%）**となり、過去最高（5年連続過去最高更新）。**全国平均が1,100円を超えた**ほか、初めて**47都道府県全てで1,000円を超えた**。
- **最低賃金引上げに対応する中小企業を後押しする支援策を取りまとめ**、9/9に支援パッケージを公表。厚生労働省と共同で支援策パンフレットを作成、支援機関を通じた情報提供を実施。
- また、全国の商工会、商工会議所、よろず支援拠点等に対し、最低賃金引上げに対応する中小企業へのプッシュ型の働きかけを依頼。今後も支援を実施していく。

最低賃金額の推移（全国加重平均）

改定年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
最低賃金額（円）	823円	848円	874円	901円	902円	930円	961円	1,004円	1,055円	1,121円
対前年度 引上げ額（円）	25円	25円	26円	27円	1円	28円	31円	43円	51円	66円
対前年度 引上げ率（%）	3.1%	3.0%	3.1%	3.1%	0.1%	3.1%	3.3%	4.5%	5.1%	6.3%

(参考) 各都道府県の最低賃金引上げ額について

	答申された改定額【円】(※1)	引上げ額【円】	目安差額
北海道	1075 (1010)	65	+2
青 森	1029 (953)	76	+12
岩 手	1031 (952)	79	+15
宮 城	1038 (973)	65	+2
秋 田	1031 (951)	80	+16
山 形	1032 (955)	77	+13
福 島	1033 (955)	78	+15
茨 城	1074 (1005)	69	+6
栃 木	1068 (1004)	64	+1
群 馬	1063 (985)	78	+15
埼 玉	1141 (1078)	63	±0
千 葉	1140 (1076)	64	+1
東 京	1226 (1163)	63	±0
神奈川	1225 (1162)	63	±0
新 潟	1050 (985)	65	+2
富 山	1062 (998)	64	+1
石 川	1054 (984)	70	+7
福 井	1053 (984)	69	+6
山 梨	1052 (988)	64	+1
長 野	1061 (998)	63	±0
岐 阜	1065 (1001)	64	+1
静 岡	1097 (1034)	63	±0
愛 知	1140 (1077)	63	±0
三 重	1087 (1023)	64	+1
滋 賀	1080 (1017)	63	±0

	答申された改定額【円】(※1)	引上げ額【円】	目安差額
京 都	1122 (1058)	64	+1
大 阪	1177 (1114)	63	±0
兵 庫	1116 (1052)	64	+1
奈 良	1051 (986)	65	+2
和歌山	1045 (980)	65	+2
鳥 取	1030 (957)	73	+9
島 根	1033 (962)	71	+8
岡 山	1047 (982)	65	+2
広 島	1085 (1020)	65	+2
山 口	1043 (979)	64	+1
徳 島	1046 (980)	66	+3
香 川	1036 (970)	66	+2
愛 媛	1033 (956)	77	+14
高 知	1023 (952)	71	+7
福 岡	1057 (992)	65	+2
佐 賀	1030 (956)	74	+10
長 崎	1031 (953)	78	+14
熊 本	1034 (952)	82	+18
大 分	1035 (954)	81	+17
宮 崎	1023 (952)	71	+7
鹿児島	1026 (953)	73	+9
沖 縄	1023 (952)	71	+7
全国加重平均	1121 (1055)	66	—

※1 括弧内の数字は改定前の地域別最低賃金

※2 効力発生日は、答申公示後の異議の申出の状況等により変更となる可能性有

(参考) 最賃引き上げに向けた経産省の中小企業への支援策 (9/9公表)

- 過去最大の引上げ額（全国加重平均66円）である最低賃金の引上げに際し、(1)賃上げ原資確保に向けた価格転嫁対策の強化、(2)賃上げ原資確保に向けた補助金等による支援、(3)中小企業の生産性向上における賃上げ支援機能の強化など、賃金引上げに向けた環境の整備に係る支援を包括的に行う。

(1) 賃上げ原資確保に向けた価格転嫁対策の強化

- ① 改正下請法（取適法）・振興法の着実な執行
- ② 発注側企業等における取引慣行の改善
- ③ 幅広い業界での取引適正化の要請・働きかけの継続

(2) 賃上げ原資確保に向けた補助金等による支援

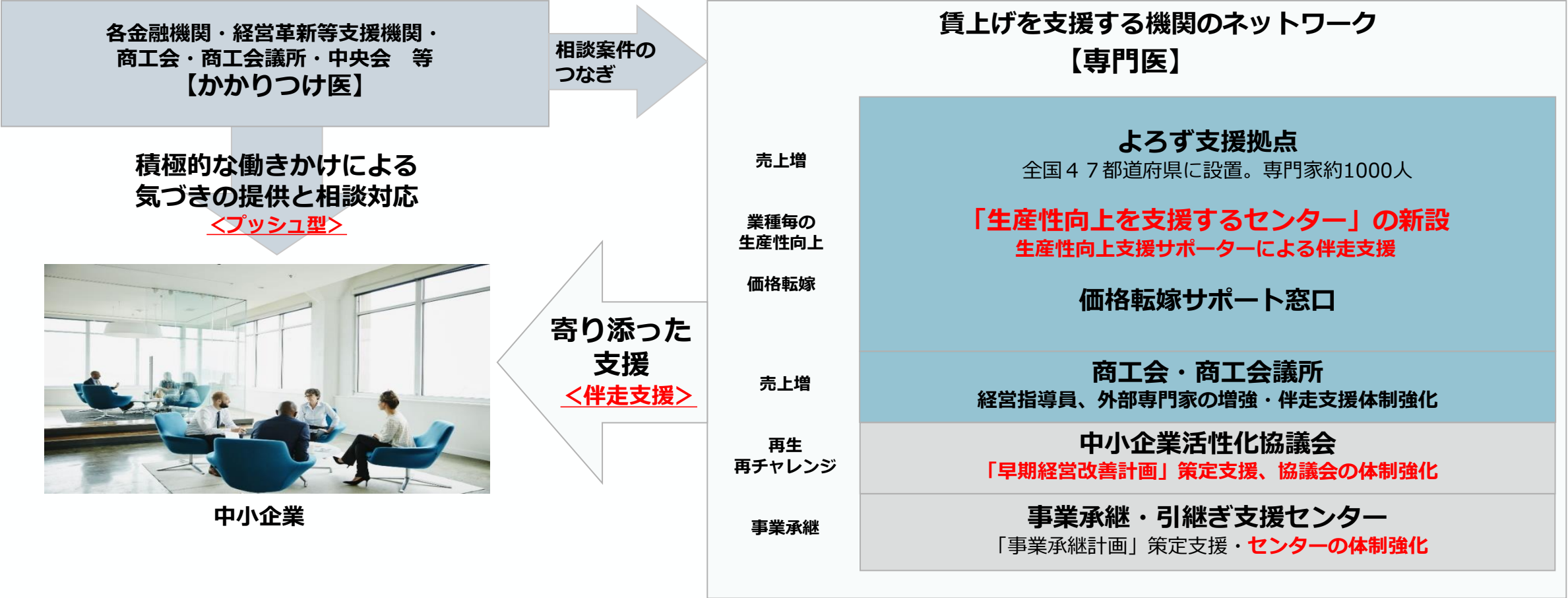
- ① 地域の社会機能を担う小規模事業者の販路開拓等を支援する持続化補助金等
- ② 賃上げ促進税制による赤字企業も含めた賃上げ支援
- ③ 100億企業等に対する成長加速化支援
- ④ 健全な新陳代謝や経営資源の有効活用を進める事業承継、M&A、再生支援等

(3) 中小企業の生産性向上における賃上げ支援機能の強化

- ① ものづくり補助金、IT導入補助金、省力化投資補助金（一般型）の要件緩和
- ② ものづくり補助金、IT導入補助金、省力化投資補助金（一般型）の審査での優遇
- ③ 周知・相談時の厚生労働省との連携強化

賃上げに向けたプッシュ型の伴走支援の徹底強化（案）

- 賃上げを実現しようとする事業者に対して、1) 「**かかりつけ医**」である金融機関、支援機関側の積極的な働きかけにより（プッシュ型）稼ぐ力を高める方法について、気づきの機会を提供し、2) 「**専門医**」による寄り添った支援（伴走支援）を拡大。
- 支援策パンフレットの情報提供等を通じたプッシュ型の積極的な働きかけによる気づきの提供、支援施策を活用した事業者支援、関係機関との連携による伴走支援について、今後、各地の金融機関に対して協力をお願いしていく予定。



(参考) 貸上げ貸付利率特例制度の概要 (日本政策金融公庫)

- 従業員への貸上げに取組む中小・小規模事業者を対象に、当該取り組みの促進を目的とし、公庫の通常の貸付利率（基準利率又は特別利率①～③等）から、当初2年間さらに▲0.5%利率を控除する制度。

貸上げ貸付利率特例制度	
貸付対象	各貸付制度（※）に該当する場合で、雇用者給与等支給額が最近の決算期と比較して2.5%以上増加する見込みがある事業者（最近の決算期において既に増加している事業者を含む） （※）災害関連や資本性劣後ローン等一部の貸付制度は除く
貸付限度額	適用する貸付制度に定める限度額 （中小事業7.2億円、国民事業7.2千万円等）
適用利率	適用する貸付制度に定める貸付利率から、貸付後2年間0.5%を控除

（２）下請法の改正（概要）

- 先般の国会で成立した**改正下請法（取適法）の施行（令和８年１月１日）**に向けて、**手形払等の禁止等の規制の見直し**や、**下請等の用語の見直し等の改正事項**について、公正取引委員会を始めとした関係省庁や中小経済団体等とも連携しつつ、周知・広報を実施。

1. 規制の見直し

1. 協議に応じない一方的な代金決定の禁止（価格据え置き取引への対応）

代金に関する協議に応じない、必要な説明・情報提供をしないことによる、一方的な代金額の決定を禁止

2. 手形払等の禁止

対象取引において、手形払を禁止。その他の支払手段（電子記録債権、ファクタリング等）についても、支払期日までに代金相当額を得ることが困難なものを禁止

3. 運送委託の対象取引への追加（物流問題への対応）

対象取引に、発荷主が運送事業者に対して物品の運送を委託する取引を追加

4. 従業員基準の追加（適用基準の追加）

従業員数３００人（役務提供委託等は１００人）の区分を新設

5. 面的執行の強化

事業所管省庁の主務大臣に指導・助言権限を付与。相互情報提供に係る規定を新設

<その他>

- 製造委託の対象物品として、金型以外の型等（木型、治具など専ら物品の製造に用いる物品）を追加
- 書面等の交付義務において、中小受託事業者の承諾の有無にかかわらず、電磁的方法による提供を認容
- 遅延利息の対象に、代金を減じた場合（減額）を追加
- 既に違反行為が行われていない場合でも再発防止策等を勧告できるようにする等の規定を整備

2. 「下請」等の用語の見直し

- 題名について、以下のとおり改める。
「**下請代金支払遅延等防止法**」⇒「**製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律**」
- 用語について、以下のとおり改める。
「**下請事業者**」⇒「**中小受託事業者**」、「**親事業者**」⇒「**委託事業者**」等

下請法の改正（手形払の禁止）

- 改正下請法（取適法）では、支払手段として手形払を用いることは認めないことになる。
- 電子記録債権やファクタリングを使用する場合にも、支払期日（最長で、発注した物品等を受領した日から起算して60日以内）までに代金満額相当の現金を得ることが困難なものは違反になる。

改正理由

- 支払手段として手形等を用いる ことにより、発注者が受注者に資金繰りに係る負担を求める商慣習が続いている。

改正内容

- ◆ 中小受託事業者の保護のためには、今般の指導基準の変更を一段進め、本法上の支払手段として、手形払を認めないこととする。
- ◆ 電子記録債権やファクタリングについても、支払期日までに代金に相当する金銭（手数料等を含む満額）を得ることが困難であるものについては認めないこととする。



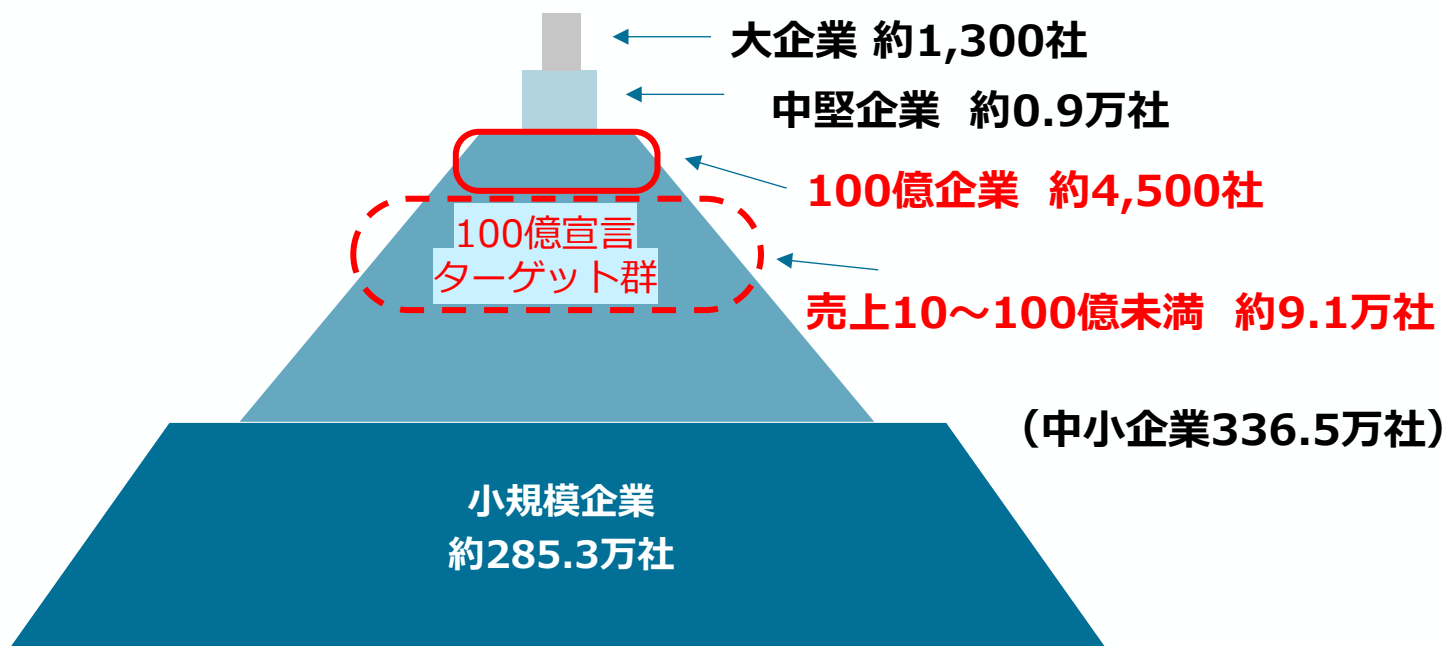
※なお、手形払いから現金払いに変更する中小企業に対して、日本公庫等において特別貸付の適用が可能。

支払日までの期間 (60日) = 現金受領までの期間【60日】※

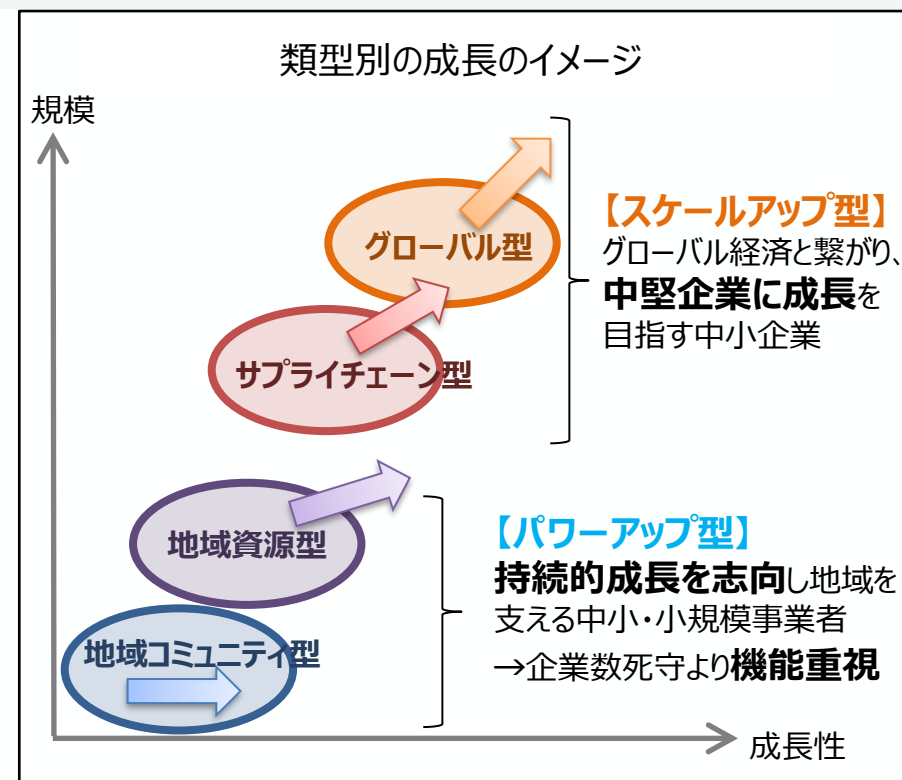
※電子記録債権やファクタリングを用いる場合も、支払期日までに満額現金化できなければ下請法違反となる。

(3) 100億企業の創出

- 今年度より成長志向の中小企業に向けた支援枠組み（「100億宣言」）を新たに開始。
- 売上高100億円を目指す中小企業が、実現に向けた取組（成長投資や賃上げなど）を表明。現在約2,000社が表明。
- 「100億宣言企業」は地域への波及効果大。宣言企業に対する成長加速化補助金などの支援策を実施。今後、輸出拡大に向けた支援も課題。
- 当該補助金には全国から1,270件の応募。経営者のプレゼン審査を経て、9月19日に採択発表。採択者の平均投資額は12.6億円、平均賃上げ率は5.9%と意欲的な投資計画になっている。



(出所) 総務省・経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査」再編加工



「100億企業」を創出するメカニズムの構築

- 潜在力ある中小企業を成長モードに変化させていくには、まずは経営者が本気で取り組み、不足する組織能力を補いながらやり遂げていくことが必要。こうした経営者の挑戦姿勢を後押しする。
- 変化の潮目で、波及力ある100億企業5500社（合計1万社）創出に向けて、成長支援のためのソフトインフラを整備するとともに、効果的な支援施策を講じる。

機運醸成

- 経営者が一層評価・賞賛される世論
- 次々と後輩経営者が育つ風土づくり

成長への動機付け

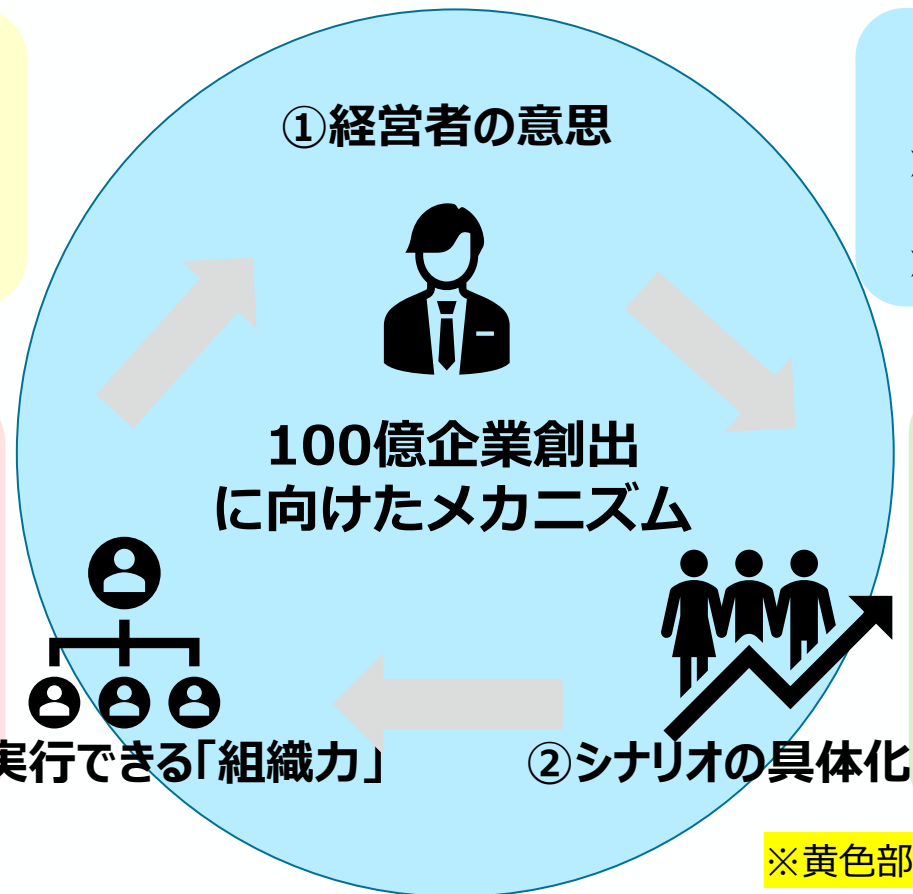
- 「100億宣言」による経営者への訴求
- 経営者ネットワークの全国展開

成長インフラの整備

- 急成長を支える人材確保（「社長の右腕」）
- 急成長を支えるソフト支援の拡充
- 組織システムの高度化（CXO機能等）

事業戦略の磨き上げ

- 成長投資の加速化（加速化補助金・税制）
- 急成長を支えるファイナンスの仕組み
- 成長型の経営組織・形態への転換（経営資源の集約化や人材戦略）

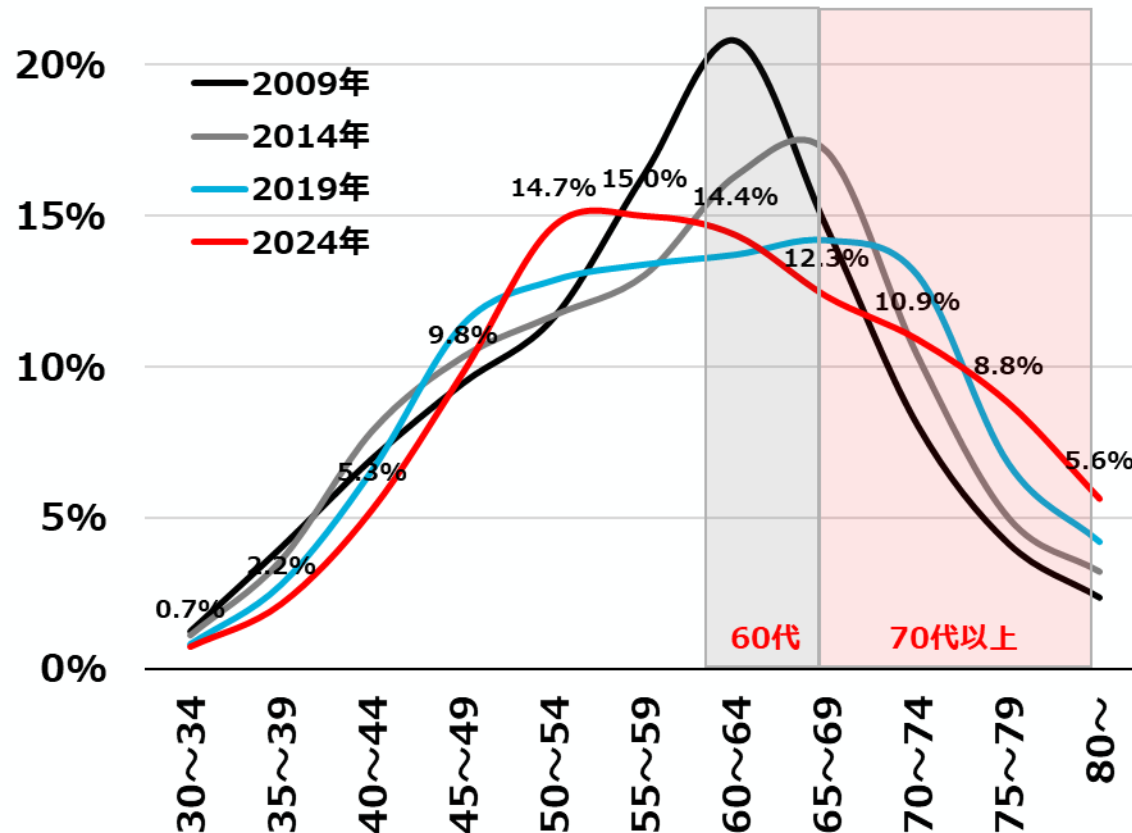


※黄色部分：今後の展開

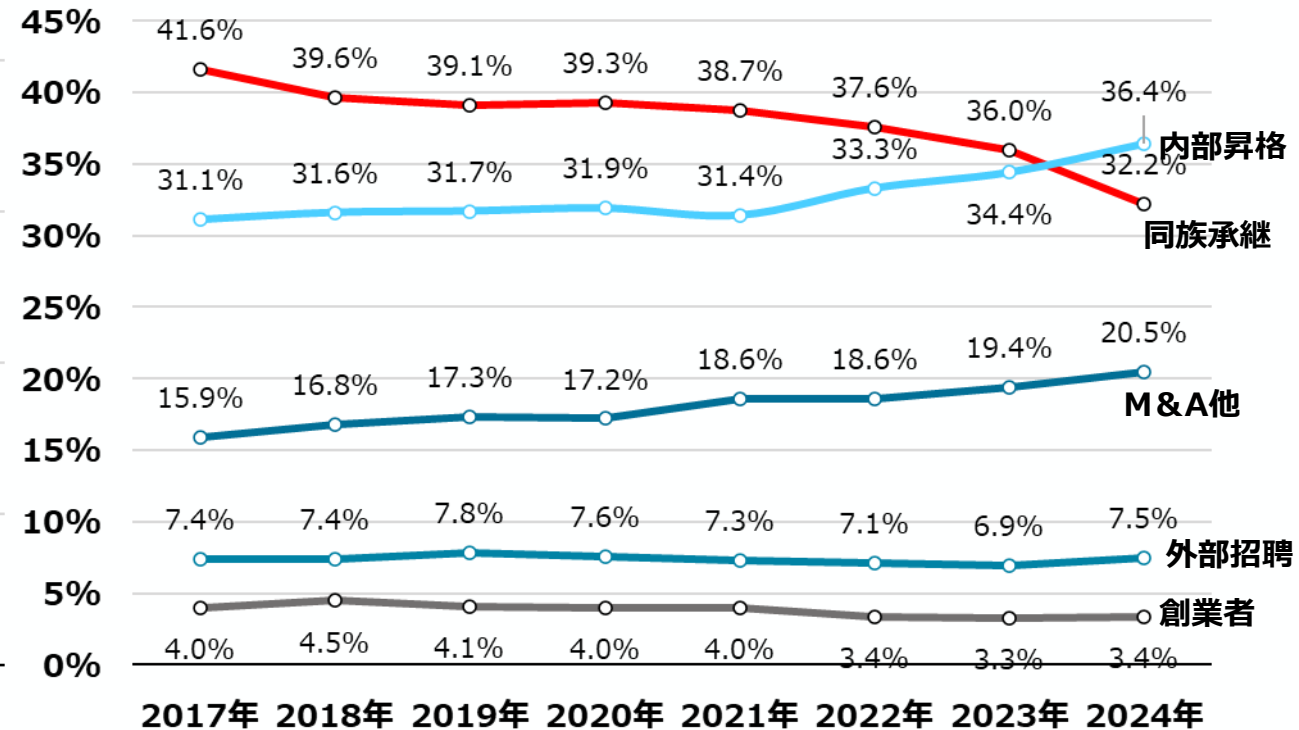
(4) 事業承継・M&A（経営者の年齢分布の推移と事業承継手法の分散化）

- 経営者年齢の分布の変化をみると、一定程度事業承継が進展していることが示唆されるものの、**未だ事業承継が必要となる経営者が70代以上の事業者が多く存在**。加えて、今後承継が本格的に必要となる60代の層も多く存在している。
- 経営者の就任経緯の推移をみると、**親族内承継（同族承継）の割合は引き続き高いものの、内部昇格やM&Aによる就任の割合が増加しており、事業承継の手法は分散化しつつある**。

経営者の年齢割合の変化



経営者の就任経緯の割合の推移



事業承継・M&A（事業承継診断からセンターへの繋ぎ）

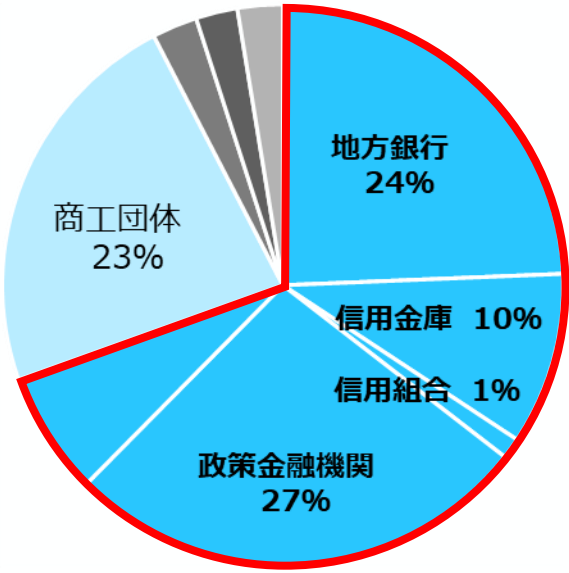
- 経営者が60代以上の事業者の事業承継の意向をみると、いずれの売上高規模においても、「承継の意向は未定」の企業の割合が高く、掘り起こし等を通じて、意思決定を促す必要がある。
- 事業承継に向けた検討の契機としてもらうべく、金融機関や商工団体等による事業承継診断を継続的に実施中。2024年度には約21万件実施されており、その約7割は金融機関によって行われている。
- 事業承継診断後の対応について見てみると、事業承継・引継ぎ支援センターの相談に繋がったものは約5%にとどまっており、円滑な事業承継に向けた支援を事業者に行き届かせるためにも、より積極的なセンターの活用や連携が期待される。

経営者が60代以上の企業の事業承継の意向

売上高規模	未定	会社への引継ぎ(M&A等)	役員・従業員承継	親族内承継	事業を継続するつもりはない	その他	計
1億円未満	13.3万社	1.0万社	2.9万社	13.0万社	7.8万社	2.1万社	40万社
1～10億円	8.0万社	1.0万社	4.8万社	12.4万社	0.7万社	2.6万社	30万社
10～100億円	4.3万社	0.4万社	2.9万社	5.9万社	0.1万社	1.9万社	15万社
100億円～	0.6万社	0.0万社	0.3万社	0.6万社	0.0万社	0.2万社	2万社
計	26万社	2万社	11万社	32万社	9万社	7万社	87万社

(注) 法人のみのデータであり、個人事業主は除く。
(出所) 中小企業庁「中小企業実態基本調査（令和5年確報（令和4年度決算実績））」の個票を基に集計

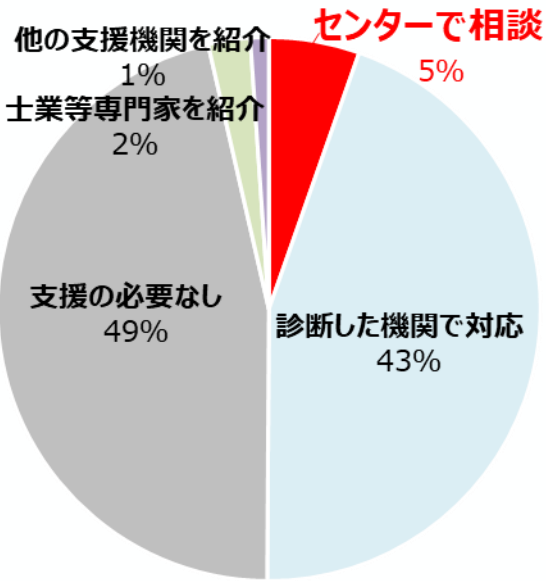
事業承継診断の実施機関構成比
(2024年度)



金融機関が約7割を占める

(出所) 中小企業基盤整備機構データを基に作成

診断後の対応の内訳
(2024年度)



センターでの相談が少ない

(出所) 中小企業基盤整備機構データを基に作成

事業承継・M&Aに係る状況

- 民間のM&A支援機関や事業承継・引継ぎ支援センターを通じたM&Aの件数は大幅に増加。**中小M&Aは浸透をみせている**。一方で、経営者が**60代以上かつ事業承継の意向が未定の法人企業が約26万社**存在することを踏まえると、**いまだ拡大を図っていく必要**があると考えられる。
- また、人手不足の深刻化等の事業環境の変化が生じる中、M&Aを単に事業承継を実現するための選択肢としてではなく、**中小企業が成長を実現するための戦略的な手段として推進を図っていく重要性が一層高まっている**。
- さらに、M&A支援機関が増加する中で、その**支援の質が十分とは言えないという声も聞かれるようになった**。加えて、譲り渡し側の経営者保証が解除されないまま、譲り渡し側の現預金を引き抜くといった**不適切な譲り受け側の存在**も指摘されており、**市場の健全化に向けた更なる取組**が求められている。

中小M&A市場改革に向けた今後の施策の方向性

- 中小M&Aのプレイヤーごとに、**譲り渡し側**、**中小M&A市場**、**譲り受け側**、といった3つの軸で施策を講じていく。

（１）譲り渡し側に係る施策

【課題】

- 雇用維持や経営者保証の解除等の**M&Aへの不安**が存在
- 自らの事業価値、**M&Aへの相場観の不足**

【施策の方向性】

- ① 支援機関による**事業承継ニーズ掘り起し強化**
- ② M&Aへの不安解消のための**広報強化・シンポジウムの実施（M&Aキャラバン）**
- ③ M&Aに対する**不安を軽減するスキームの検討・普及**
- ④ M&A時の**経営者保証解除又は譲り受け側への移行に関する実務慣行の定着**
- ⑤ M&A検討前の**財務状況の精査に係る支援**
- ⑥ 中小M&A市場における**取引相場の醸成**

（２）中小M&A市場に係る施策

【課題】

- **M&A支援機関、M&Aアドバイザーの質向上**を図る必要
- **小規模案件**を手掛ける、又は**地方におけるM&A支援機関の不足**

【施策の方向性】

- ① M&A支援機関の**業務の内容・質の開示強化**
- ② **公正な競争**を喚起する**仲介・FA手数料のあり方に関する検討**
- ③ M&Aアドバイザー個人の知識・スキルに係る**資格制度の創設**
- ④ 地域の支援機関育成を見据えた**事業承継・引継ぎ支援センターの強化・深化**

（３）譲り受け側に係る施策

【課題】

- 起業家精神や経営能力が高い**優良な買手への支援が不足**

【施策の方向性】

- ① 複数回のM&A（**グループ化**）の推進
- ② **小規模案件**や**個人による承継**を支援する**ファンドへの支援強化**
- ③ **PMI**への支援
- ④ 支援機関による**優秀な譲り受け側の掘り起し推進**

中小M&A実施時の経営者保証の取扱いに係る参考資料について

- 経営者保証の解除等に係るトラブルを減少させるため、譲り渡し側等がM&A成立前に金融機関等との相談を行うことを実務的に確立する必要がある。
- 中小M&A時の経営者保証の解除等に関わる各関係者に求められる行動等をまとめた参考資料を策定することで、他の関係者に求められている行動も併せて把握することができるため、適切な経営者保証解除等のための望ましい環境を業界全体で構築できるのではないかな。

中小M&Aガイドライン参考資料 中小M&A時の経営者保証の取扱いについて



譲り渡し側

- M&A検討前の経営者保証解除等の検討
- M&A成立前の金融機関等からの意向取得
- 事前の意向取得ができない場合、譲り受け側に対する借換えの要請・リスクがあることの把握
- 他専門家への相談
- 譲り受け側の適確性の精査



譲り受け側

- M&A成立前の金融機関等からの意向取得に向けた譲り渡し側への協力
- 事前の意向取得ができない場合、借換えの実施、解除条項等の契約書ひな形参照
- 譲り渡し側・M&A支援機関への情報開示



M&A専門業者

- 譲り渡し側へのリスクの丁寧な説明・M&A成立前の金融機関等への相談の慫慂
- 審査期間等を考慮したスケジュールリング
- 譲り受け側に対する調査
- 不適切な譲り受け側に係る情報を取得した場合の適切な対応



金融機関・保証協会

- M&A成立の前後に関わらない相談/審査の受付、可能な限り早期の方針通知
- 解除ができない場合の改善点等の説明
- 相談に係る情報の与信関連業務に限った利用、不適切な譲り受け側の伝達（金融機関）
- 譲り受け側を紹介する場合、適切な確認（金融機関）

(参考) 事業承継・集約・活性化支援資金の概要 (日本政策金融公庫)

貸付対象

1. 中期的な事業承継を計画し、現経営者が**後継者**（候補者を含む。）と共に**事業承継計画**を策定している方
2. **安定的な経営権の確保等**により、事業の承継・集約を行う方及び事業を承継・集約される方
3. 事業の承継・集約を契機に、新たに**第二創業**（経営多角化、事業転換、新市場進出）を図る方、**新たな取組を図る方**又は、**PMIの取組を図る方**
4. **中小企業経営承継円滑化法に基づき認定**を受けた中小企業者の代表者、認定を受けた個人である中小企業者または認定を受けた事業を営んでいない個人
5. 事業承継に際して経営者個人保証の免除等を取引金融機関に申し入れたことを契機に**取引金融機関からの資金調達が困難**となっている方であって、公庫が貸付けに際して経営者個人保証を免除する方

制度内容

- 対象資金 設備資金及び運転資金
- 貸付限度額 中小企業事業：14億4千万円 国民企業事業：別枠7,200万円
- 貸付期間 設備資金：20年以内 運転資金：10年以内
- 据置期間 5年以内
- 貸付利率（注） 基準利率、特別利率①、特別利率②又は特別利率③

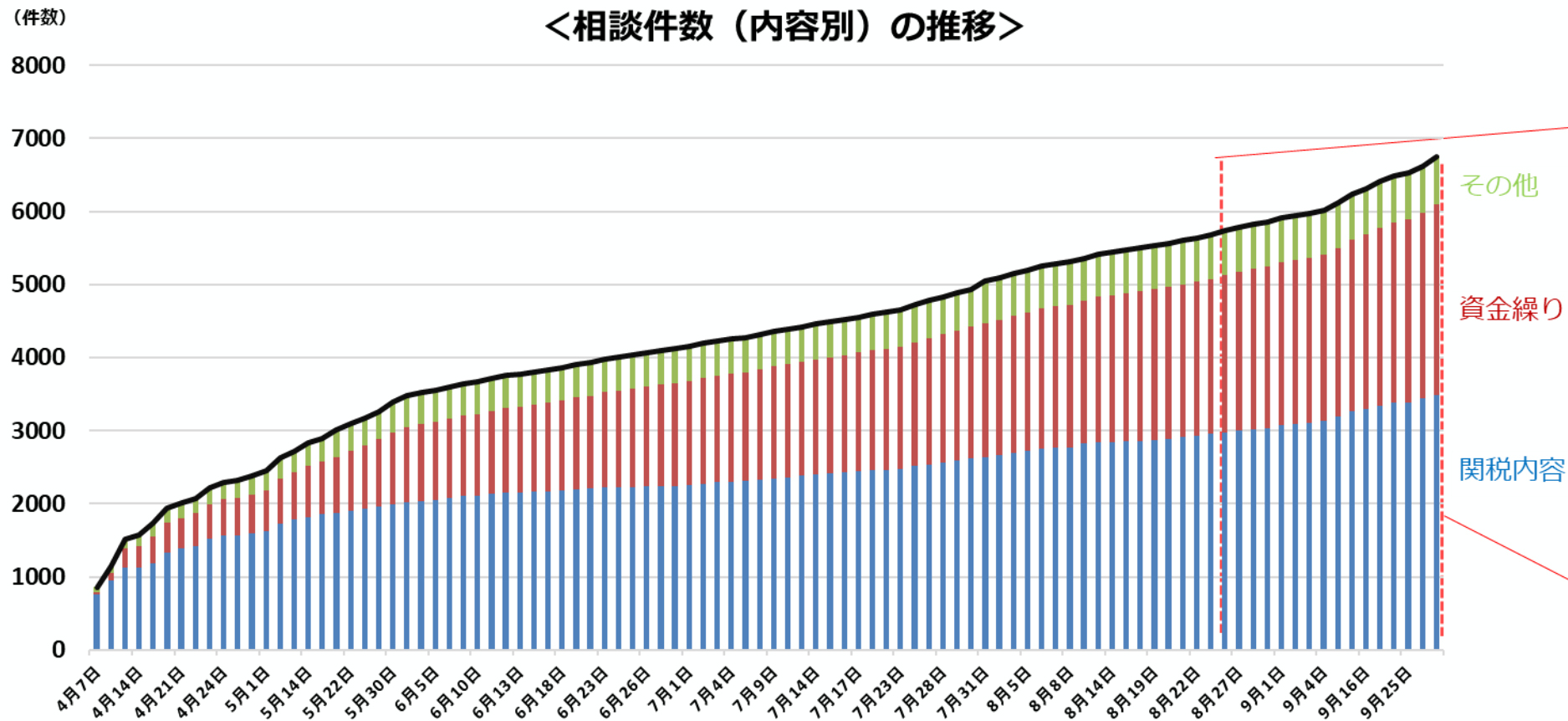
（注）令和7年10月現在の基準利率は、中小事業2.00%、国民事業2.70%。貸付期間5年以内の標準的利率であり、実際の適用利率は担保の有無や信用リスク等により異なる。
特別利率①は基準利率▲0.40%、特別利率②は基準利率▲0.65%、特別利率③は基準利率▲0.90%。

(5) 米国関税措置に係る資金繰り支援の状況

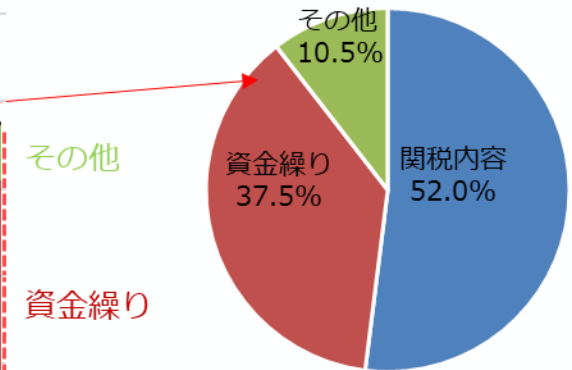
- 米国関税影響措置に伴い政府系金融機関等をはじめ全国約1000箇所に相談窓口を設置。資金繰り支援策としては、日本公庫によるセーフティネット貸付の要件緩和等を実施。

相談窓口への問合せ等（10月2日集計時点）

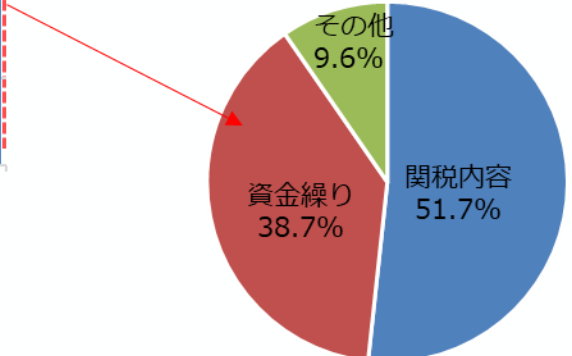
＜相談件数（内容別）の推移＞



8月27日集計時点
(相談件数5,730件)



10月2日集計時点
(相談件数6,745件)



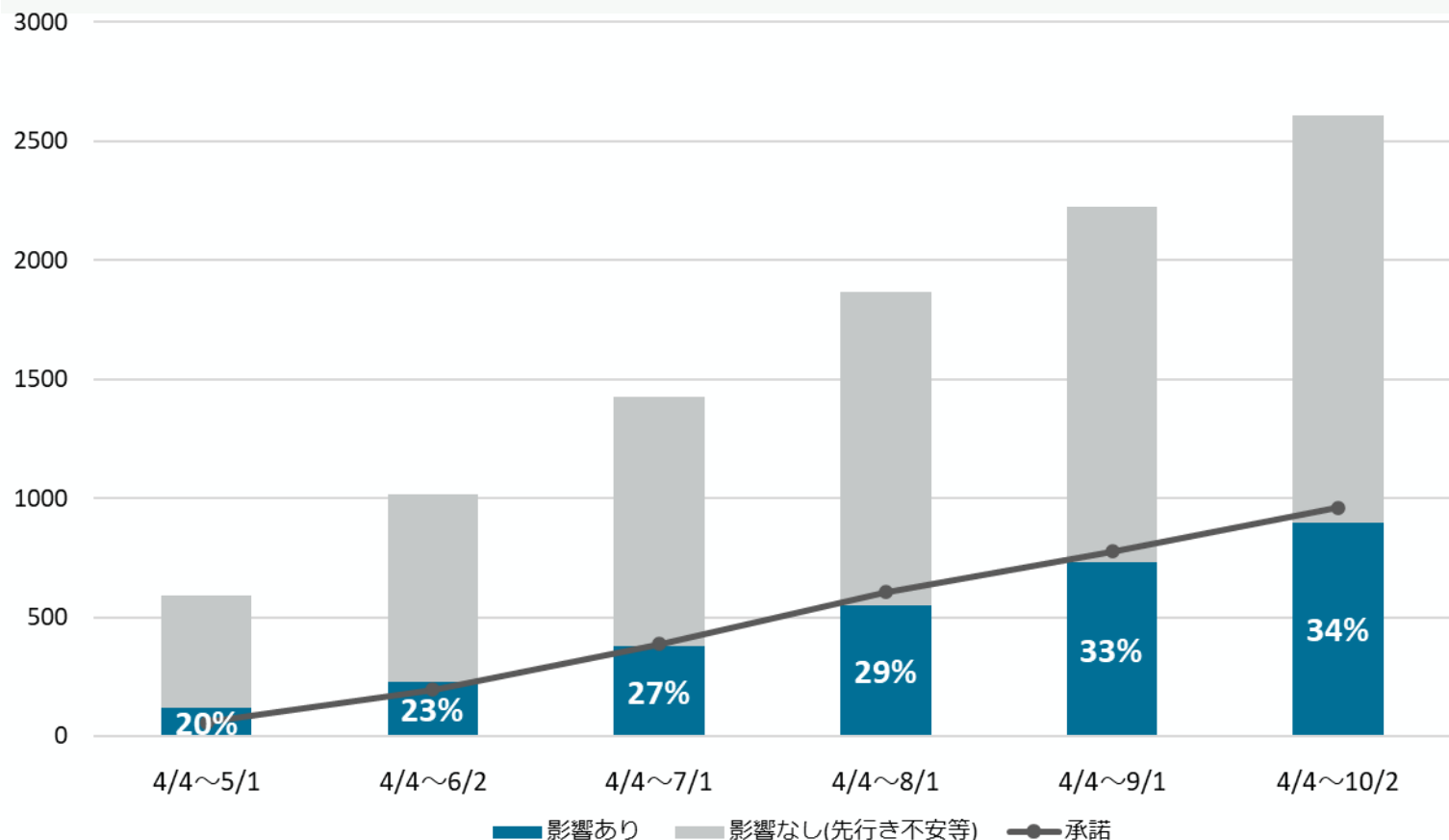
※関税内容の相談件数：JETROでの相談件数

※資金繰りの相談件数：日本政策金融公庫、商工中金、信用保証協会での相談件数

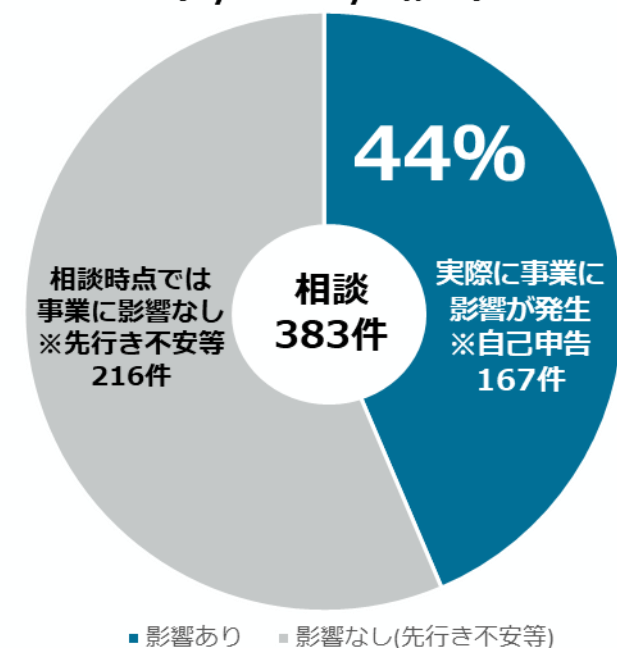
(出所) 経済産業省

政府系金融機関等への融資・保証相談内容について

- 政府系金融機関等※1への資金繰りに関する相談※2のうち、相談時点で**実際に米国関税による事業への影響が顕在化※3している事業者の割合は増加傾向**。
- 相談から**融資・保証承諾に至る事業者**（資金繰りの悪化を懸念し手元資金を確保する事業者のほか、事業への影響が顕在化しキャッシュフローを圧迫するため経営が安定化するまでの運転資金を確保する事業者等）は、相談者全体のうち**3割程度**で推移。
- これまでに融資・保証承諾に至っていない事業者についても、**今後資金繰りに対する影響が顕在化する可能性が潜在的に存在するため、注視が必要**。



直近1ヶ月の相談における影響の有無
(9/2~10/2報告)



※相談内容の影響有無については、政府系金融機関等より報告されたデータをもとに、中小企業庁金融課にて整理をしたもの。

- ※1：日本政策金融公庫（中小・国民）、商工中金、信用保証協会
- ※2：資金繰りに関する相談には具体的な融資・保証相談に至らない融資・保証制度の照会等も含む。
- ※3：実際に影響が出ている、としているのはあくまで事業者の自己申告である点に留意する必要。

米国関税影響による資金需要

米国関税率は確定したものの、中小企業にはその影響による取引内容・条件の変更が発生。新たな事業計画（生産量、取引先等）が確定し、経営が安定化するまでの運転資金需要あり。セーフティーネットとしての資金繰り支援が必要。

①生産キャパシティ維持のための運転資金

メーカー等元請の出荷調整・生産調整の影響で期限未定な受注減・延期が発生（間接影響）。取引がいつ再開するか不透明であり、生産キャパシティを維持せざるを得ない。余剰設備の売却や人員削減といった固定費の削減策が打てず、キャッシュフローを圧迫。 ➡ 調整の見通しが立つまでの間、追加の運転資金が必要。

【事業者の生声※】

- ・ 米国自動車関税措置等により、自動車部品メーカー向けの受注が延期となったため売上が減少し、資金繰りに影響が出ていることから、運転資金の借入を希望。（製造業（その他））
- ・ 関税政策の影響により出荷を停止せざるを得なくなり、一時的に在庫が滞留。資金繰りが厳しくなっているため、借入相談。（卸売業・小売業）

②受注獲得までの運転資金

予定されていた取引先の設備投資計画が縮小されたことや取引先の生産拠点変更等に伴い、当該取引先からの受注が減少（間接影響）。売上回復のために新規顧客の開拓を強化しているが、受注の獲得には一定の時間を要し、キャッシュフローを圧迫。 ➡ 受注の獲得までの間、追加の運転資金が必要。

【事業者の生声※】

- ・ 二輪関連の金型を製造。大手メーカーの2次下請け。米国関税の影響により取引先が開発を停止したことにより、大幅な減収を余儀なくされており、手元資金を補填したい。（製造業（その他））
- ・ ソフトウェア開発事業を主としており、取引先は中小・小規模事業者が中心。米国関税政策の影響で、大手自動車関連会社との取引額が減少したことから、新規取引先の開拓等に係る資金として相談。（その他）

（参考）セーフティネット貸付（経営環境変化対応資金）（日本政策金融公庫）

1. 対象者

- 社会的・経済的環境の変化等外的要因により、一時的に売上の減少等業況悪化をきたしているが、中長期的にはその業況が回復し発展することが見込まれる中小企業・小規模事業者

2. 対象要件

- 本来は「最近3ヶ月の売上高が前年同期または前々年同期に比べて5%以上減少」等
→**米国の自動車等に対する追加関税措置の影響を受ける事業者（自動車業界の事業者に限らない）**については、この**数値要件を満たさずとも対象とする要件緩和**を実施。

3. 制度内容

- 対象資金 設備資金及び運転資金
- 貸付限度額 中小企業事業：7億2,000万円、国民生活事業：4,800万円
- 貸付期間 設備資金15年以内、運転資金8年以内
- 据置期間 3年以内
- 貸付利率 基準利率（中小企業事業：2.00%、国民生活事業：2.70%）＜令和7年10月現在＞

（※）貸付期間5年以内の標準的利率、実際の適用利率は担保の有無や信用リスク等により異なる

＜本貸付の意義・メリット＞

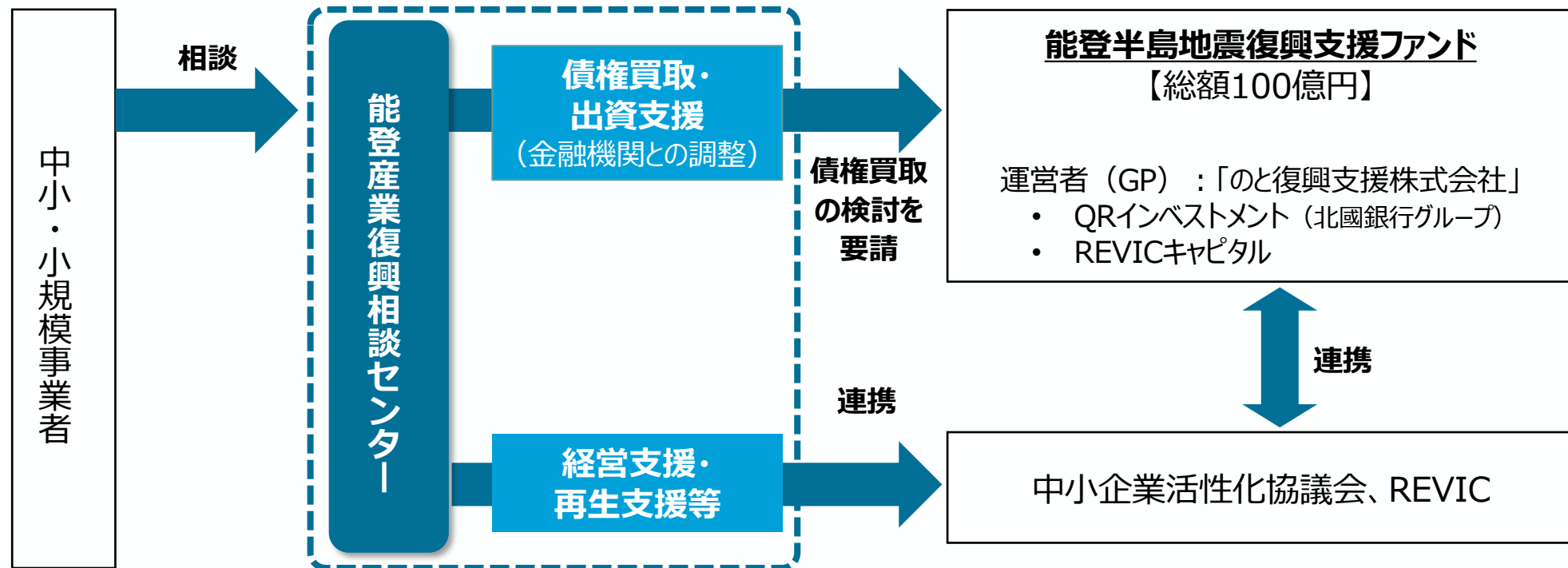
- ① 既に資金繰りに著しい支障をきたしている場合だけでなく、**今後支障をきたすおそれがある場合も対象。**
- ② 金利上昇局面であっても、本貸付は貸付期間にわたって、**当初の金利で固定。**

(6) 令和6年能登半島地震の金融支援について

	日本政策金融公庫による貸付 (別枠で融資が受けられる)	信用保証協会による災害関係保証 (100%保証、一般保証・セーフティネット保証 とは別枠の3階建て、保証限度額2.8億円)	二重債務対策 (能登半島地震復興支援ファンドを活用 した債権買取等)
石川県 (災害救助法適用 地域)	【令和6年能登半島地震特別貸付】 融資限度額 中小事業：3億円、国民事業：0.6億円 ● 直接被害：3年間の金利※1 0.9%引下げ。利下 げ上限は中小1億円・国民3千万円 (停電等による在庫被害も対象) ● 間接被害：利下げ措置無し。金利は一律※1 ● その他被害：利下げ措置無し。金利は国民 2.70%、中小2.00%等※2 (注) 直接被害以外については、災害救助法適用地域の4県に限定 せず。 ※1：期間5年の場合、国民、中小ともに2.00% (2025年10月 時点) ※2：期間5年の場合、担保の有無などによって金利は異なる (2025年10月時点)	直接被害※3 (在庫被害も対象) + コロナ借換保証 (伴走支援型特別保証) の対象に災害関係保証を追加 →保証料率は0.2%まで引下げ※4 ※3：間接被害・風評被害については、セーフティ ネット保証4号は利用可 ※4：石川県一部の地域に限る	石川県に組成 2024年4月1日より相談受付を 開始
富山県 福井県 新潟県 (災害救助法適用 地域)			—
実績	1,824件、約165億円 (2025年8月末時点)	392件、約81.5億円 (2025年7月末時点)	241件※相談件数 (2025年9月末時点)

能登半島地震復興支援ファンド

- 七尾市・輪島市・珠洲市・志賀町・穴水町・能登町に所在し、令和6年能登半島地震で被災した事業者について、コロナ債務など既往債務に係る債権買取や新規出資により、**事業再建に必要な資金調達の円滑化**を図る（二重債務問題の解消）。
- ファンドには中小機構、地域経済活性化支援機構（REVIC）、石川県、地域金融機関等が出資。
- ファンドの相談窓口である「**能登産業復興相談センター**」、**サテライトオフィス**を開設し、相談対応中。R6年4月～R7年9月末までに**241件**の相談が寄せられ、うち**16件**が債権買取に向けて検討中。



二重債務問題対策として設立した復興ファンドの検証

- 大規模自然災害により、既往債務が負担となり事業再建に必要な新規資金調達が困難となる、いわゆる**二重債務問題への対策として設立した主な復興ファンド**は以下のとおり。
- 東日本大震災（産業復興機構）については、**債権買取した案件の効果検証を実施予定**。当初の事業計画値・EXIT時の決算数値、復興ファンド全体の収益性等を踏まえ、**復興ファンドのあり方について検証予定**。今後、同様の復興ファンド設立にあたり本分析結果を活用していく。

	能登半島地震（2024年） 【買取継続中】	熊本地震（2016年） 【買取終了】	東日本大震災（2011年） 【買取終了】
ファンド名	能登半島地震復興支援ファンド	熊本地震事業再生支援ファンド	産業復興機構 （岩手・宮城・福島・茨城・千葉）
設立日	2024年4月1日	2016年7月29日	2011年11月～2012年3月
出資約束額	100億円	49.6億円	370.3億円（5県合計）
無限責任組合(GP) （※1）	QRインベストメント REVICキャピタル	肥銀キャピタル 熊本リバイタル REVICキャピタル	岩手・宮城：東北みらいキャピタル 福島：福島リカバリ 茨城：常陽キャピタルパートナーズ 千葉：千葉リバイタル
LP出資者	中小機構、REVIC、石川県、 県内地域金融機関、信用保証協会	中小機構、県内地域金融機関 信用保証協会	中小機構、県内地域金融機関 各県
投資実績	2先(2025年9月末時点)	14先	339先（5県合計） （※2）

※1 ファンドの運営と管理を担う。具体的には、投資先の選定、投資運用の実行、投資家への報告等を行う
※2 東日本大震災事業者再生支援機構（CREB）では747先の投資実績

1. 中小企業をとりまく環境と施策動向

2. 地域経済活性化に資する資金循環の仕組みについて

3. 今後の再生支援の在り方について

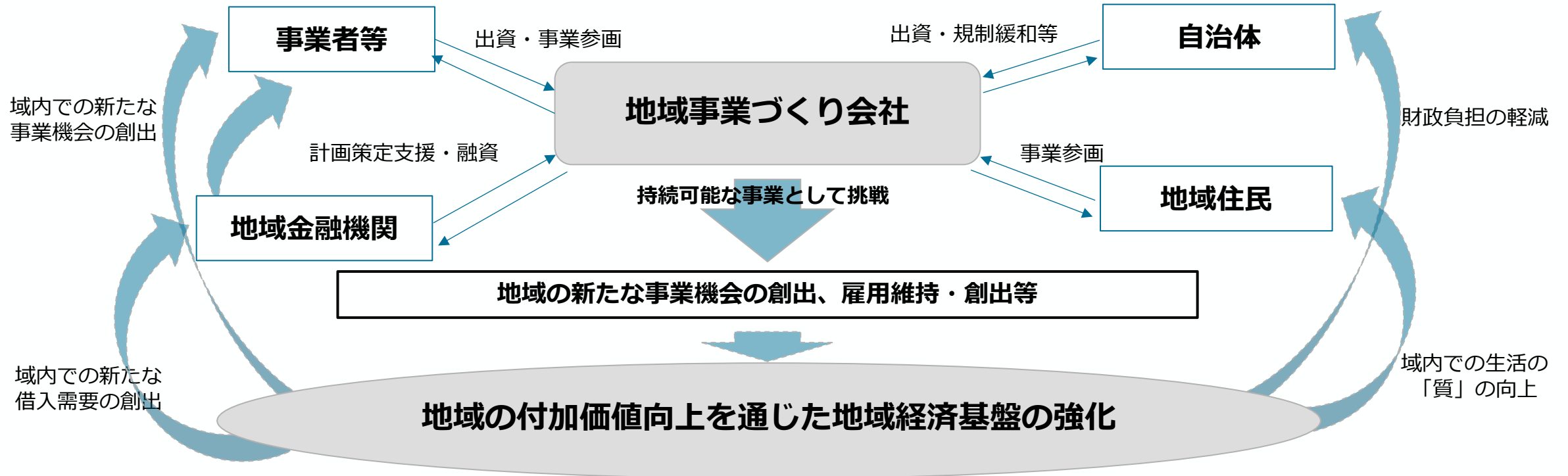
4. 御議論いただきたい論点

地域経済活性化に資する資金循環の仕組みの創出について

- 人口減少・高齢化社会に伴い内需が縮小する中で、地域の新たな事業機会の創出、雇用維持・創出等に向けて、**地域金融機関や事業者、自治体等の関係者が連携して、地域で持続的に資金が循環する仕組みを構築していくことが重要。**
- 例えば、地域事業づくり会社※を軸とした資金循環の仕組みの中では、地域関係者や域外からの経営資源を集約し、多様で複雑な地域課題解決や地域コミュニティの強化等の取組を事業化し、域内での新事業創出や事業者の経営力強化等を促進することで、「**持続的な地域経済基盤の構築**」及び「**事業者への裨益**」という**好循環を創出。**

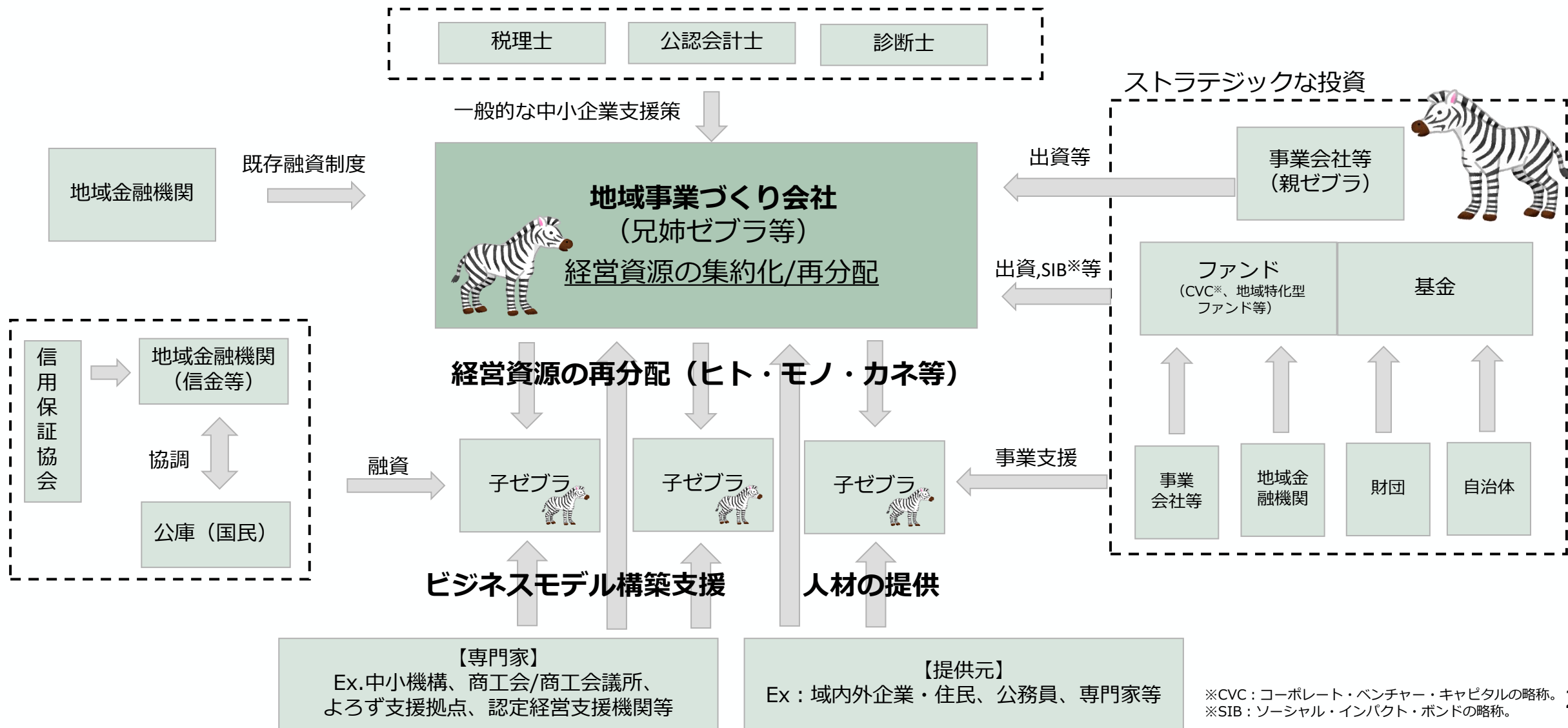
※地域事業づくり会社：特定の地域に活動基盤を有し、複数のローカル・ゼブラ企業等を巻き込みながら地域の社会課題を解決する事業モデルづくりに取り組む事業者

地域事業づくり会社を軸とした地域経済の好循環（イメージ）



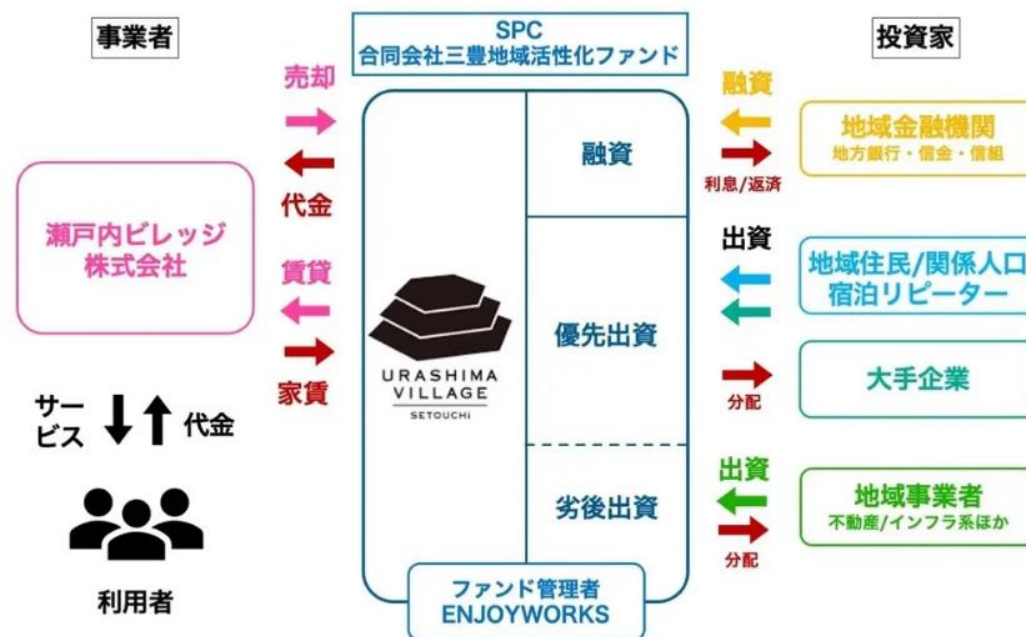
(参考) 地域事業づくり会社を軸とした資金循環の仕組み (例)

- 地域事業づくり会社/ローカル・ゼブラ企業を軸として、経営資源の集約化・再分配を行う地域のエコシステム形成においては、関係者間での戦略的な連携や動機付けが必要。



域内の資金循環の仕組みを構築する事例（瀬戸内ビレッジ株式会社）

- 地元企業9社と外部企業2社の共同出資により設立した瀬戸内ビレッジ株式会社は、2021年に荘内半島（香川県三豊市）の2,000坪の土地に、設計、施工だけでなく、交通サービスから食のサービスまで、今回の出資企業を中心に地元の企業が行う宿泊施設である「URASHIMA VILLAGE」を開業。
- 同社は2024年9月に建物をファンドへ売却し、“ローカルIPO”なる取り組みを実施。リースバックにより再度賃貸し、経営を続けながら家賃を支払う一方、ファンドは不動産特定共同事業法を用いて、地域内外のステークホルダーからの出資や地域金融銀行などからの融資を募り、組成したもの。
- 株主への利回りは2%だが、所有株数によって宿泊費の割引や免除を行うことで、金銭的なリターン以外の価値を提供。
- こうしたファンドを活用した共助のレイヤーのための資金調達の受け皿となる仕組みを構築し、不動産の「所有」と「経営」を分けることで、売却益によって開業時の負債を返済し、手元のキャッシュで新たな事業づくりに対する投資を実現。



地域経済活性化に資する資金循環の仕組みの構築に向けた支援の方向性

- ・ **民間主導の地域経済循環**を構築し、地域に新たな事業機会や雇用を創出するためには、地域金融機関や域内外の事業者等との連携を実現し、**域内外から経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）**を呼び込み、循環させる仕組みを構築することが重要。
- ・ こうしたエコシステムの創出・育成に当たっては、特に地域における「ヒト」「カネ」の確保という課題に対する政策検討が必要になってくるのではないか。

課題（仮説）

ヒト

- ・ 新たな事業を生む起業家マインドを持った人材が不足。
- ・ **企業経営（財務・会計、コーポレートガバナンス、マーケティング、公民連携等）に関するノウハウ・知見やネットワークを持つ人材や、地域事業にコミットする人材が不足。**

カネ

- ・ 資金供給者（地域金融機関や事業会社、自治体等）にとって、従来の融資の与信判断や投資基準を超えて、**事業性を評価した投資を行うノウハウや動機が不足。**

政策検討の論点（例）

- ・ 創業支援策との連携、企業の成長フェーズに応じた事業の理念や意義、社会的インパクトに共感した人材の確保に向けて、既存施策や自治体との連携も含めて、どのように**域内外の中堅・中核企業や大企業等の経営資源の活用を促進**していけるか。

- ・ **民間主導の地域経済循環の構築に向けて、大企業や地域の中堅・中核企業、地域金融機関、自治体等による戦略的な投資（資本性資金の供給）を、政府系金融機関等の役割も鑑みつつ、どのように促進**していけるか。

1. 中小企業をとりまく環境と施策動向
2. 地域経済活性化に資する資金循環の仕組みについて

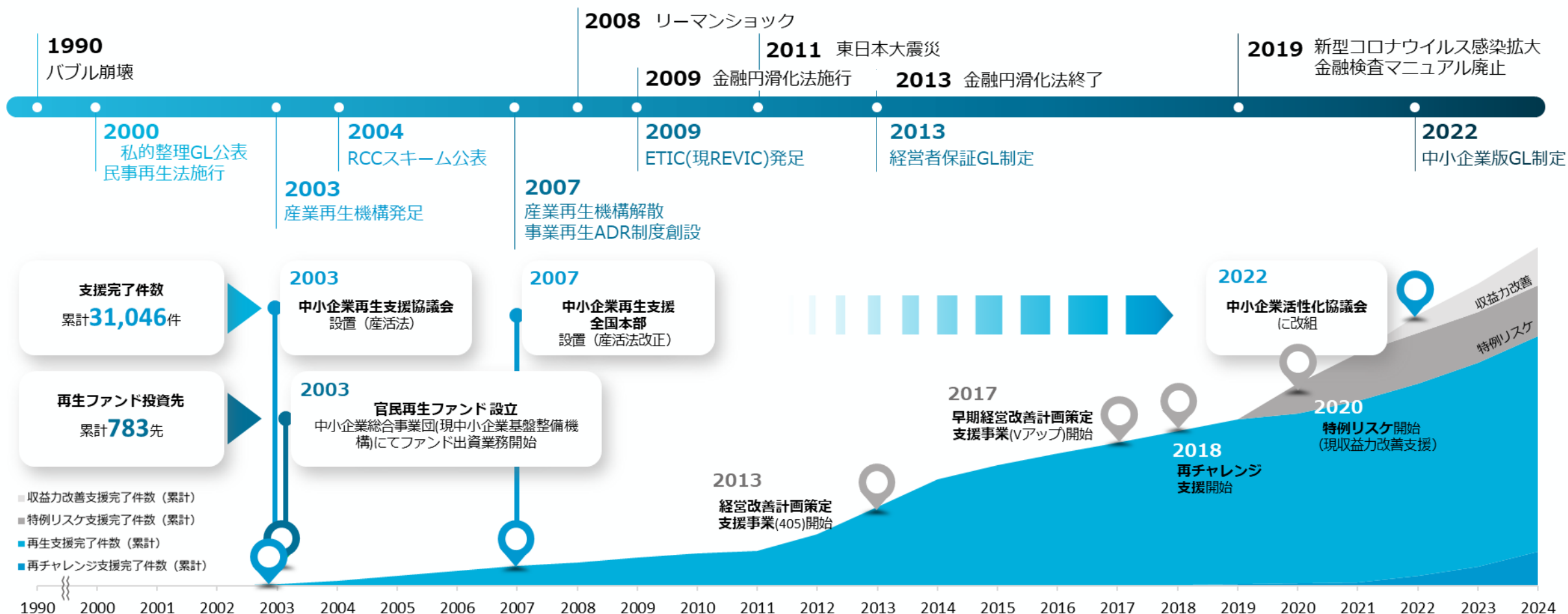
3. 今後の再生支援の在り方について

(1) 再生支援の歴史

- (2) 再生支援の現状の取組
 - (3) 今後の課題・対応の方向性
4. 御議論いただきたい論点

中小企業への再生支援の歴史

- 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者への支援を強化し、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. 中小企業をとりまく環境と施策動向
2. 地域経済活性化に資する資金循環の仕組みについて

3. 今後の再生支援の在り方について

(1) 再生支援の歴史

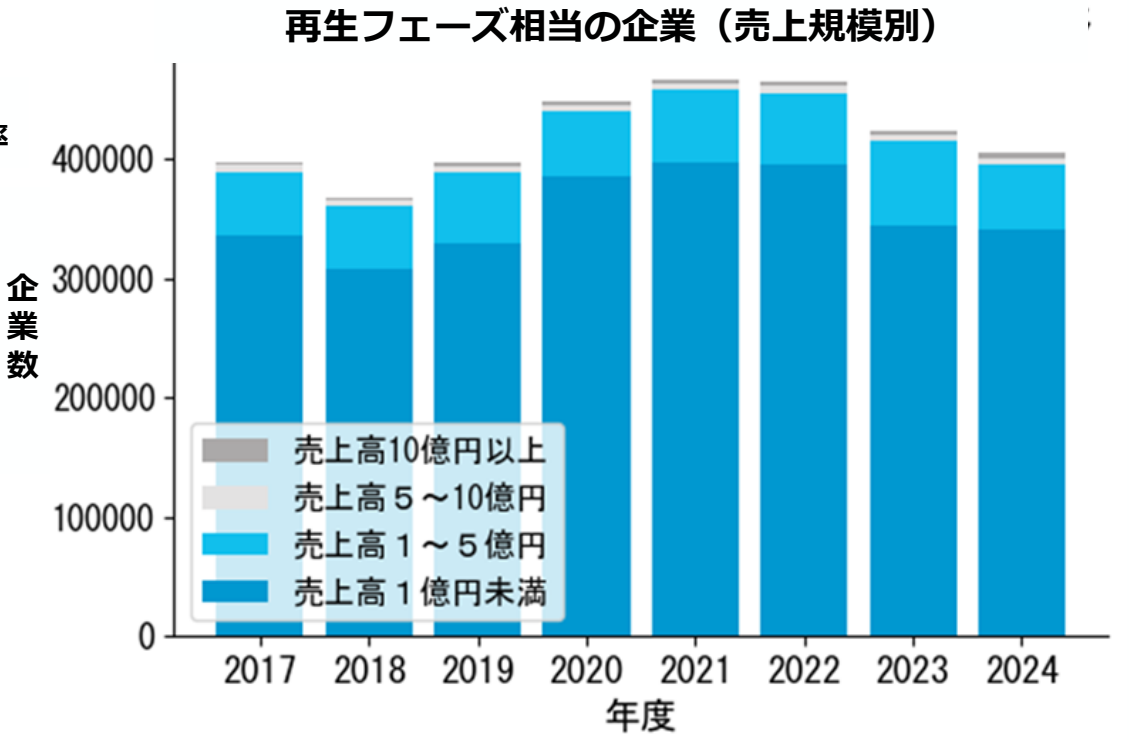
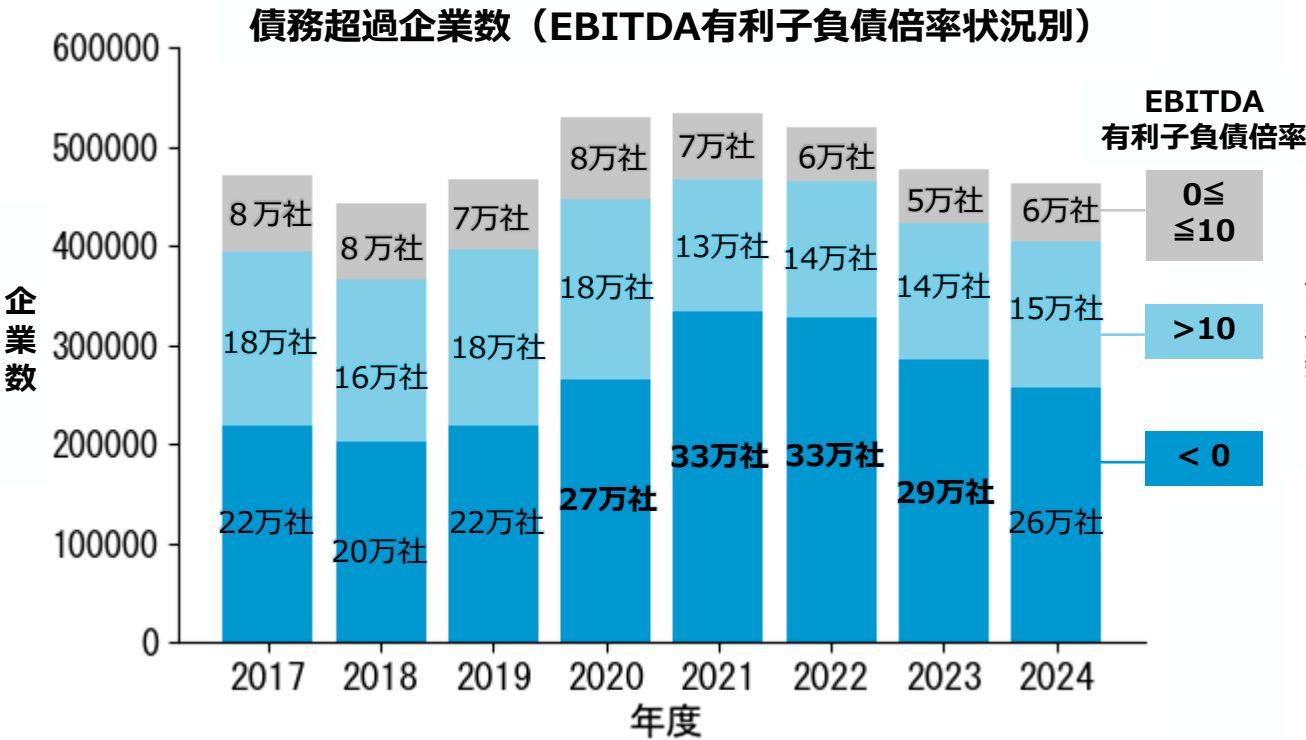
(2) 再生支援の現状の取組

(3) 今後の課題・対応の方向性

4. 御議論いただきたい論点

中小企業における再生フェーズ相当の企業数（推計）

- 2017年度～2024年度において債務超過企業数は50万社前後で推移。うち「債務超過」かつ「EBITDA有利子負債倍率※10倍超またはマイナス」（再生フェーズ相当）は40万社前後。こうした企業の9割超は売上高5億円以下が占める。
- 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33万社まで増加）。近年はコロナ前の水準に戻りつつある（2024年度26万社）。
- 2024年度において、例えば、中小企業活性化協議会の相談件数（8,761件）や中小企業版事業再生ガイドライン件数（217件）を踏まえても合計で再生フェーズ相当の企業の数%程度の対応にとどまるなど、近年再生支援の体制強化を進めてきた上でも、再生支援の供給体制に不足が生じている可能性。

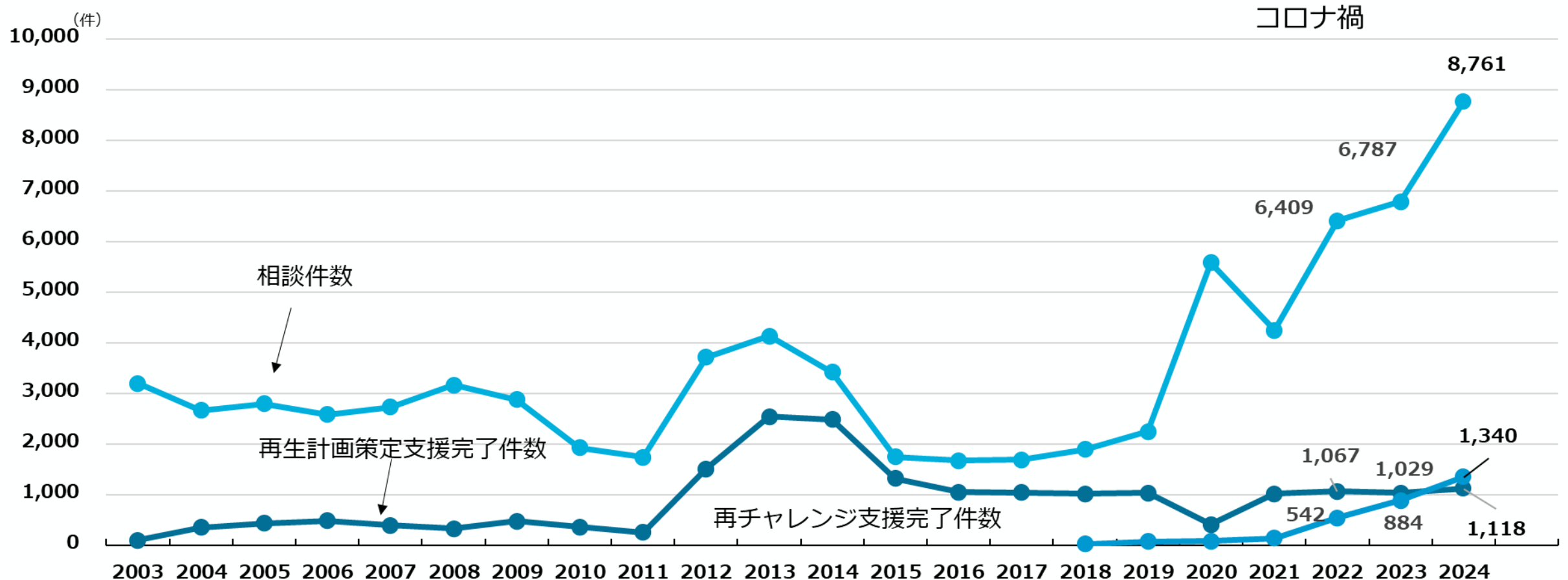


※：EBITDA有利子負債倍率＝ネット有利子負債÷（営業利益＋減価償却）
（注）各年度における中小企業数の推計上の総数は約300万社程度。なお、債務超過企業数の推計に当たっては、会社形態（個人事業主、株式会社、有限会社等）が「不明・無回答」となっているデータを除いている。
（出所）中小企業実態基本調査（2017年度～2024年度）を基に作成。

中小企業活性化協議会の支援実績の推移

- 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件となった。
- 再生計画策定支援件数は前年度比微増し、再チャレンジ支援件数は支援制度開始以降、着実に増加。

中小企業活性化協議会の支援実績



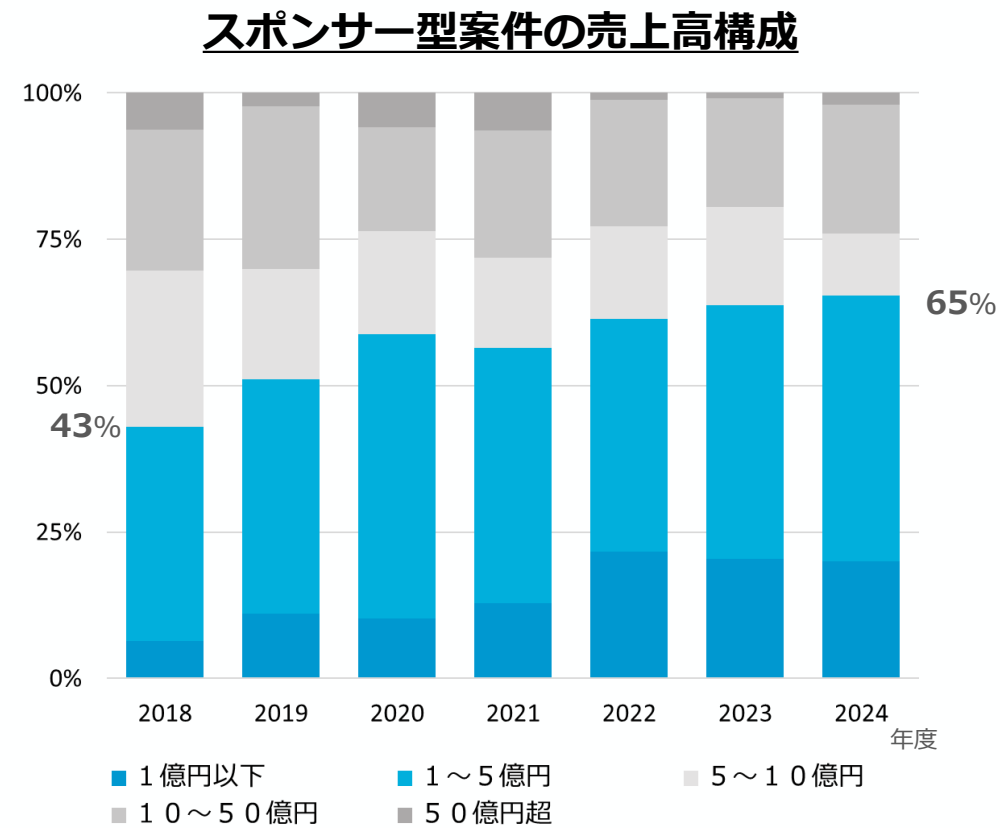
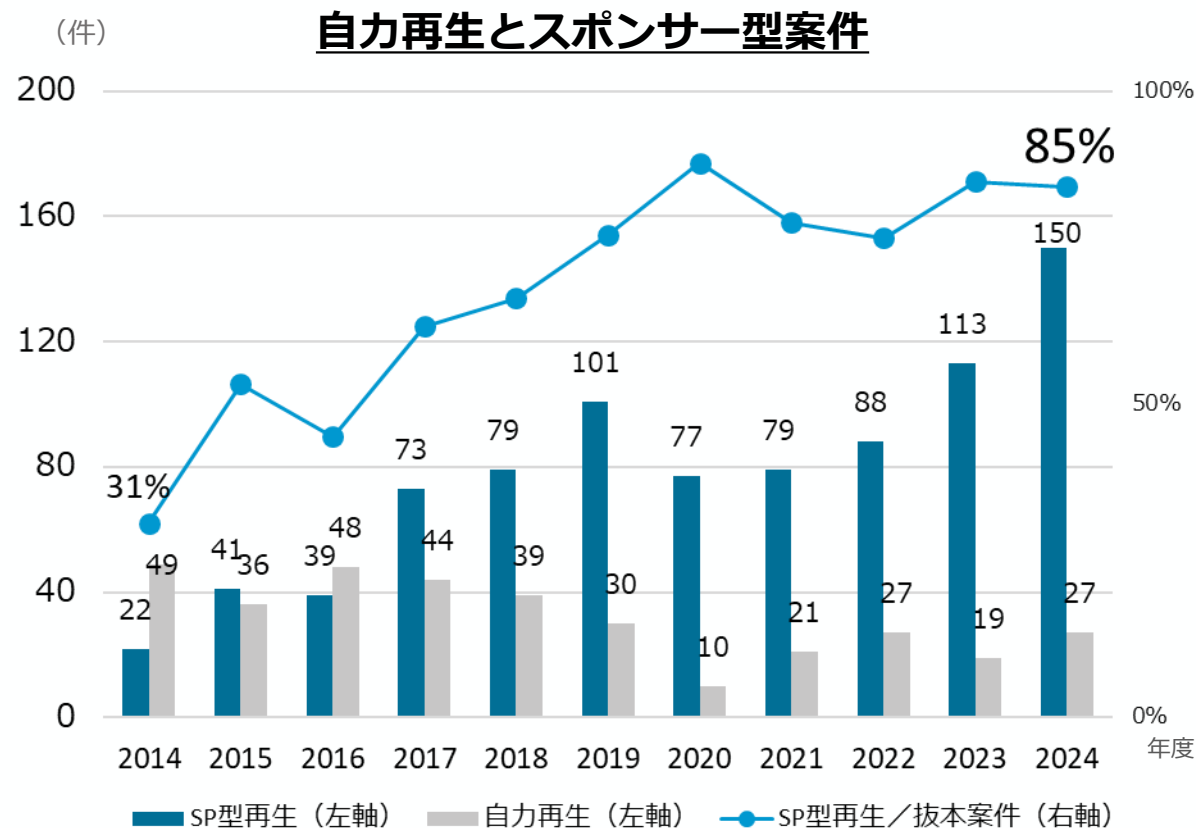
（注1）中小企業再生支援協議会は2022年4月1日より中小企業活性化協議会として再編。（上記実績は中小企業再生支援協議会における支援実績を含む）

（注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。

（出所）中小企業活性化全国本部データより作成。

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事業を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。
- ・ 近年の中小企業活性化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%を占めている状況。

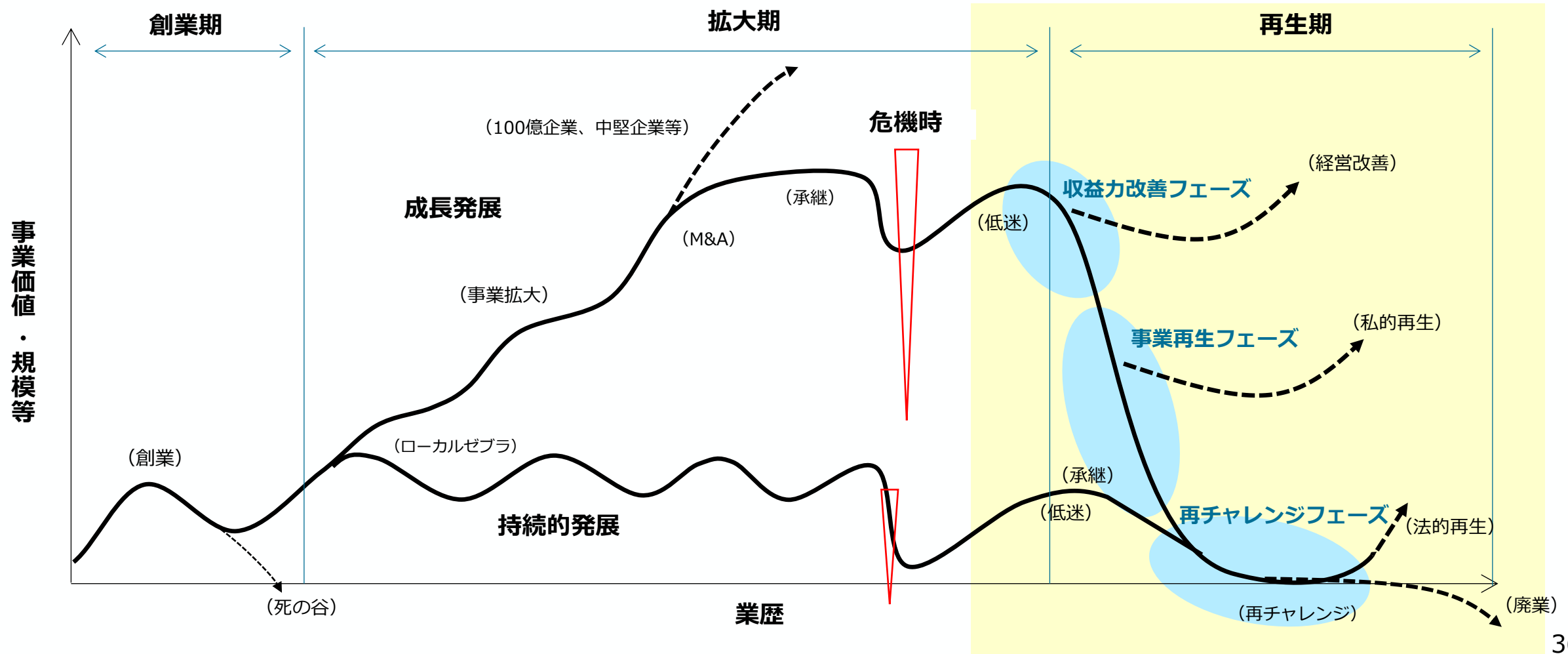


(注) 抜本再生とは、債権放棄案件をいい、自力再生及びSP型再生の合計をいう。
(出所) 中小企業活性化全国本部データより作成。

(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。

(参考) 中小企業・小規模事業者の再生フェーズの段階

- 中小企業・小規模事業者が描くライフステージのうち、再生期は、主に「収益力改善フェーズ」「事業再生フェーズ」「再チャレンジフェーズ」に分類され、フェーズに応じた効果的な支援メニュー・体制を措置（次頁）。



中小企業の主な再生支援の全体像

- これまで、事業者の経営・財務等の状況に応じシームレスな対応を措置。本年3月には「再生・再チャレンジ支援円滑化パッケージ」を策定・公表するなど、**再生支援が必要な事業者の受け皿となるべく取組を強化している。**

主体	中小企業活性化協議会	民間支援専門家・金融機関	政府系機関等
収益力改善フェーズ 	✓ 収益力改善支援（収益力改善アクションプラン、資金繰表等の作成支援） ✓ 再生支援人材育成（トレーニー制度）	✓ 認定経営革新等支援機関・金融機関による早期経営改善支援（Vアップ） ※経営改善に係るアクションプラン、資金繰表の作成支援	✓ 保証協会による経営支援（経営改善計画策定、専門家派遣等） ✓ 商工中金による長期戦略計画策定支援 ✓ 日本公庫による経営改善支援
事業再生フェーズ ※金融支援が必要 	✓ プレ再生支援（将来の本格的な再生計画策定支援等） ✓ 再生支援（財務・事業DD、再生計画策定支援） ✓ 再生支援人材育成（トレーニー制度、補佐人制度）	✓ 認定経営革新等支援機関による経営改善支援（405） ※財務・事業DD、経営改善計画策定支援 ✓ 認定経営革新等支援機関による抜本再生支援（405・中小版GL枠） ※財務・事業DD、再生計画策定支援 ✓ 「中小企業版事業再生ガイドライン」の活用	✓ 中小機構の再生ファンドによる支援 ✓ 商工中金の再生ファンドによる支援 ✓ 保証協会による経営改善支援（専門家派遣、経営サポート会議等） ✓ 自治体向け「保証付融資の求償権放棄手引」の活用 ✓ 日本公庫による関係機関との連携による事業再生支援
再チャレンジフェーズ	✓ 再チャレンジ支援（弁護士紹介、一部費用負担）	✓ 認定経営革新等支援機関による廃業支援（405・中小版GL枠） ※弁済計画等策定の私的整理手続き支援 ✓ 「経営者保証ガイドライン」の活用 ✓ 「中小企業版事業再生ガイドライン」の活用	✓ 自治体向け「保証付融資の求償権放棄手引」の活用 ✓ 「再チャレンジ事例集」の活用 ✓ 日本公庫による関係機関との連携による再チャレンジ支援

再生・再チャレンジ支援円滑化パッケージ（2025年3月策定）の進捗状況

1. 早期相談に向けた取組強化	進捗状況
①信用保証協会向け監督指針改正後のPDCAの徹底	全国51の信用保証協会にフォローアップを実施（2025年6～7月）。経営支援の状況等について中政審金融小委員会における本事務局資料の中で公表（2025年10月）。
②金融機関による「早期経営改善計画策定支援事業」の拡充・延長	民間金融機関による支援要件の拡充と期限延長（2028年1月まで）を実施（2025年2月）
③予兆管理体制の強化 - 中小企業・小規模事業者の経営状況の「予兆管理における着眼点」を整理・公表 - 経営悪化の予兆が検知された場合の情報共有・連携の考え方を整理・公表 - 中小企業・小規模事業者が一定の経営情報を提供するインセンティブの具体化	- 中小企業・小規模事業者の経営状況の「予兆管理における着眼点」及び「モニタリング段階に応じた役割分担」の概要を整理・公表（2025年3月） - 予兆管理・モニタリングの強化に向けて、中小企業による経営情報の提供を要件とした新たな信用保証制度の導入を検討中
④再チャレンジ事例集の公表	中企庁HPに公表。その他、活性化協議会を通じ、関係機関に配布・活用。
2. 事業再生支援体制の強化	
①中小企業活性化協議会による支援体制の強化 再チャレンジ支援の拡充や、トレーニー研修制度・協議会補佐人制度の活用、全国本部のサポート強化等による専門家育成等	- トレーニーは、12行の金融機関から新規派遣あり。全金融機関（403行※）における派遣実績（177行）割合は、43.9%と着実に増加（2025年10月時点）※信用組合除く - 補佐人は、新規11協議会を含む31協議会において活用（2025年10月時点） 2024年度事業評価において、低評価協議会は無し。D評価協議会に対しては引き続きフォローアップ等実施
②政府系金融機関の取組促進 商工中金の事業再生支援機能の強化等	- 商工中金は、経営改善に向けた長期戦略策定サービスを開始（2025年4月） - 商工中金、活性化協議会、保証協会、地域金融機関等の連携強化
③保証付融資の求償権放棄円滑化 「自治体における求償権放棄手続の手引（仮称）」の策定・公表	「自治体における求償権放棄手続の手引」を策定・自治体に送付（2025年8月）。今後、自治体に対して説明会を実施予定

【個別施策の進捗】再チャレンジ事例集の公表

- 再チャレンジ支援が目指す「円滑な廃業」などに対する漠然とした忌避感を解消し、早期決断による円滑な再チャレンジの意識を醸成するために、再チャレンジ支援を受けた事例等を集めた事例集を本年4月に公表。
- 経営者等に対し、事例の紹介を通じて「再チャレンジの事業者は経営者を含め常に破産する（＝事業が完全になくなり、経営者も全ての財産を失う）」といった誤解を解き、中小企業活性化協議会まで早めに相談することが重要であることなどをわかりやすく解説。実際に再チャレンジ支援を受けた方のコメント等も掲載している。



「“**廃業**”や“**破産**”が避けられない」と言われても...
まだできることはあります!
～雇用の維持、個人破産回避などの「円滑な廃業」のススメ～

はじめに

中小企業活性化協議会(活性協)は、公正・中立な立場から、収益力改善支援、再生支援などを通じて中小企業の経営改善及び事業再生を支援しています。他方で、様々な要因から事業再生にも着手できず、活性協に相談した時点でではもはや事業再生が困難な状態に陥っている事業者も多くいらっしゃいます。活性協では、そのような事業再生が難しい企業の皆様に対しても、再チャレンジ支援を実施しています。再チャレンジ支援では、いわゆる「円滑な廃業」や、軟着陸的な破産などに向けた支援を行うとともに、当該企業の保証人に対しては保証債務整理を通じて

個人破産回避の支援をしています。廃業や破産が避けられない場合であっても、早期に決断すればその傷は浅く済み、その後の経営者や従業員、円滑な再チャレンジにつながる可能性があります。お悩みの方は、是非お早めに活性協までご相談ください!

本書の目的

本事例集は再チャレンジ事例やその成功要因を紹介することで、再チャレンジ支援を受けることを検討している企業や、これを躊躇している企業の判断を手助けし、活性協への早期相談を促すことを目的

中小企業活性化協議会のご紹介

中小企業活性化協議会(活性協)は、中小企業の活性化を支援する「公的機関」としてすべての都道府県に設置されており、専門家との相談を無料で行うことが可能です。本事例集の成功事例を通じて、少しでも自社事業の先行きなどで気になることがありましたら、各都道府県の活性協にお気軽にご相談ください。

中小企業活性化協議会

再チャレンジに関連するスキーム例	当該スキームを実施するメリット
私的整理手続	非公費の手続で金融機関等から同意を得ることで企業の破産を回避することができます。また、原則として金融機関等からの借入金のみをカットするため、取引先等へも迷惑をかけることがない。
法的整理開始後に事業譲渡を実行	企業が法的整理(破産、民事再生など)に移行するとしても、事業や雇用の全部または一部を残せる。
経営者保証ガイドラインを活用した保証債務整理	企業が破産となった場合でも、ガイドラインに沿って金融機関等から同意を得ることで個人破産を回避することができます。また、自宅の資産も残せる可能性がある。

1 中小企業活性化協議会を通じた再チャレンジ事例集

としています。

一般にイメージされる「破産」や「廃業」では、事業が完全になくなり、経営者も全ての財産を失うと思われるがちです。しかし、実際にはそんなことはありません。「破産」や「廃業」と一口に言っても様々なバリエーションがあり、中には企業が破産しつつも事業は継続できるケースや、経営者の破産回避できるケースもあります。

是非、中小企業活性化協議会の再チャレンジ支援を受けたことで実際にどのようなことが実現できたのかを、本事例集を通じてご確認くださいと思います。

本事例集で使われる用語の説明

再チャレンジ
●事業が破産したとしても、経営者が再挑戦を行うこと。
●また、本事例集では、廃業や破産が避けられない場合における、経営者等の再挑戦や生活基盤維持などを目的とした、円滑な廃業や軟着陸的な破産に向けた取組みも指します。

円滑な廃業

●私的整理手続や事業譲渡などを用いることで、企業及び関係者の破産を回避し、従業員や取引先などへの影響を可能な限り小さくし、企業を再興すること。

軟着陸的な破産

●企業は破産になる場合でも、以下のような形で、その影響を限りなく小さくすること。
①事業譲渡等を用いて、事業や雇用を維持する
②経営者等の保証人の破産は回避する

ご紹介事例

紹介している各成功事例では、以下のような目的を達成するために、円滑な廃業、軟着陸的な破産がなされています。

成功事例

1 事業売却により顧客への影響を回避できたA社

新型コロナウイルスによる経営の悪化により、事業の中断も視野に入れたA社。経営者自ら顧客への説明を行い、事業の売却先を探し、早期に売却が完了したことで、顧客への影響を回避できた。

【事業概要】
業 種 専門医療 従業員数 約10人
売上 高 約10億円 負債 約10億円
背景 経営者夫婦が創業。新型コロナウイルスによる経営の悪化により、事業の中断も視野に入れたA社。経営者自ら顧客への説明を行い、事業の売却先を探し、早期に売却が完了したことで、顧客への影響を回避できた。

再チャレンジ支援の流れと帰結

再チャレンジ開始までの流れ
○先代の経営者が事業再生に向け相談。その後、先代経営者が退任し、経営を引き継いだ次期経営者が自社の財務状況に鑑み、改めて活性協に相談。
○自社の財務状況に鑑み、事業再生を断念。再チャレンジに向けた取組みを開始。

再チャレンジにおいて目指したゴール
○事業の中断を可能な限り避け、従業員や取引先への迷惑を最小限に抑える。
○顧客など関係した全従業員の雇用を継続する。

【帰結】軟着陸的な破産(法的整理・事業譲渡)

○社長の事業譲渡交渉が完了し、従業員も事業譲渡に同意する企業への事業譲渡に同意することができた(A社社長も買収先企業にて勤務)。
○8月に従業員及び事業の引継ぎを実施。大企業連中であったこともあり、事業を中断することなく、事業譲渡を行うことができた。
○金融公庫の融資があったため、私的整理の手続きには従わず、事業譲渡完了後、企業については破産。経営者については個人破産で対応。

1 事業の中断などなく、経営者も生活基盤を確保することができた。
2 希望した全従業員が事業譲渡後に勤務を継続。

MESSAGE

本事例を経験した経営者からのメッセージ
もともと早期に破産を受けたいという思いはなかったが、経営者の破産は、早い段階での相談と支援があれば回避できるという信念が、破産を回避する一助となった。また、経営者のサポートが非常にありがたかった。A社 経営者

3 中小企業活性化協議会を通じた再チャレンジ事例集

中小企業活性化協議会を通じた再チャレンジ事例集 2

失敗事例

事業継続に固執し、破産に至ったB社

新型コロナウイルスによる経営の悪化により、事業の中断も視野に入れたB社。経営者自ら顧客への説明を行い、事業の売却先を探し、早期に売却が完了したことで、顧客への影響を回避できた。

【事業概要】
業 種 専門医療 従業員数 約10人
売上 高 約10億円 負債 約10億円
背景 経営者夫婦が創業。新型コロナウイルスによる経営の悪化により、事業の中断も視野に入れたB社。経営者自ら顧客への説明を行い、事業の売却先を探し、早期に売却が完了したことで、顧客への影響を回避できた。

流れと帰結

目指したゴール
○新規事業へ集客した経営の立て直し

ゴールに向けた取り組み
○一般の大学病院向けに加え、大学病院の提携病院に加盟し、収益への貢献が期待された。
○集客に力を入れるも、資金の不足により、事業の中断も視野に入れた。
○金融公庫の融資があったため、私的整理の手続きには従わず、事業譲渡完了後、企業については破産。経営者については個人破産で対応。

【帰結】関係者へ大きな影響を与え破産

○100名を超える従業員が、業務再開に必要となる資金を確保できなかった。
○アルバイト従業員を含め約50名に達する従業員への給与を支払うことができなかった。

MESSAGE

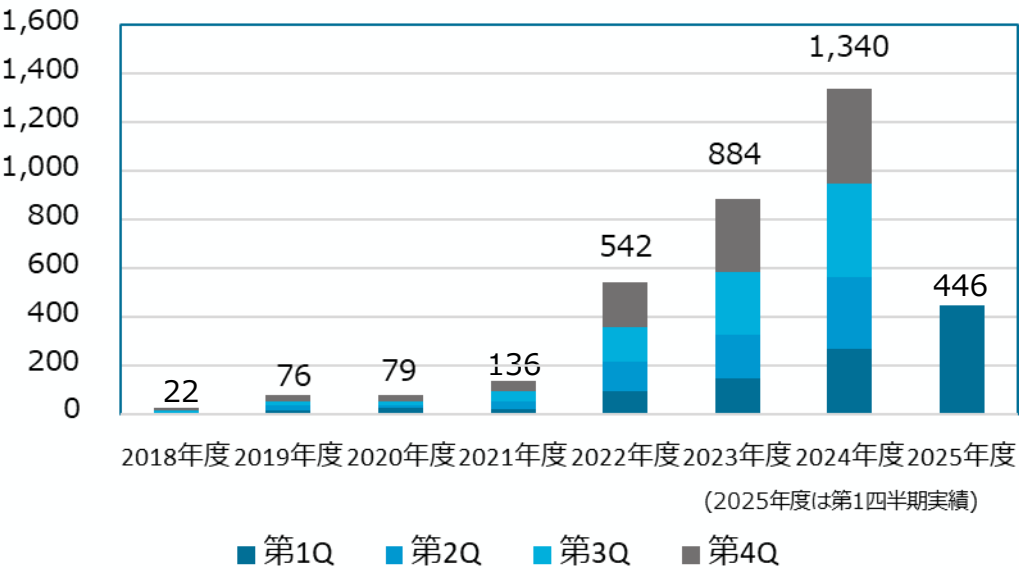
本事例を経験した経営者からのメッセージ
破産になる場合でも、可能な限り関係者への影響を軽減することができればいい。特に、再チャレンジにおいては、早期の相談が非常に重要だった。破産を回避する一助となった。また、経営者のサポートが非常にありがたかった。B社 経営者

中小企業活性化協議会を通じた再チャレンジ事例集 4

【個別施策の進捗】 中小企業活性化協議会による支援体制の強化～再チャレンジ支援の拡充～

- 中小企業活性化協議会における2023年度の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884件（前年度比6割増）。さらに、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新たに開始。
- ※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



新規支援内容（赤字下線部分）

	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（従前から措置）	
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（従前から措置）
	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）	

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

【個別施策の進捗】 信用保証協会による経営支援等の強化（１）

- 2024年6月の改正監督指針等を踏まえ、各信用保証協会では、経営改善・再生支援の充実とモニタリング機能の強化のため、**専門部署の設置・再編**や**経営支援体制の強化**、**支援推進リーダー・担当者の配置**等を実施している。
- また、従前から改正後の監督指針を踏まえた体制整備を行っている一部の信用保証協会については、**従前の体制を維持しながら中小企業者の経営改善・再生支援**に継続的に取り組んでいる。

信用保証協会による取組例

専門部署の設置・再編

- 支援体制の強化を図るため、経営支援や再生支援業務の中核を担う**専門部署を設置**。
- 再生支援推進のため、経営支援・再生支援を担当する部署と**回収部門との統合**を図り、支援と回収の一体運営を図る。
- 従来の「経営相談チーム」を課に格上げし**、課として独立させることで経営相談・経営支援体制を強化。 など

経営支援体制の強化

- 経営支援や再生支援を担う部署の支援体制を一層強化するため、**職員（中小企業診断士有資格者など）を積極的に増員**。
- 経営支援・期中管理部門と回収部門の両部門の両輪**で中小企業者の経営改善・再生支援により効果的に取り組む体制を構築。
- 支店がより効率的に経営支援を実施できるよう**支店業務の一部を本店に移管**。 など

支援推進リーダー・担当者の配置

- 経営支援に知識・経験を有する人材を外部（地方銀行出身者）から登用したり、訪問支援専任職員を配置**することにより経営支援に取り組んでいくための体制を強化。
- 営業店に経営支援推進リーダーを配置**し経営支援業務の旗振り役として、関係金融機関との連携強化。
- 担当者のスキル向上を目的に、**OJTや外部研修を実施**し支援の質を均質化。 など

【個別施策の進捗】信用保証協会による経営支援等の強化（２）

- 重点的に予兆管理を行う事業者（以下、「重点対象事業者」という。）の**ターゲティング**や**予兆管理（モニタリング）**、**事業者支援**について、各信用保証協会で、関係金融機関や各支援機関と連携等しながら様々な取組が実施されている。

ターゲティングの基準

- C R D区分が低い・低下した先や、創業から間もない先、事業承継（候補）先、条件変更（リスケジュール）先、ゼロゼロ融資利用先、保証付融資の割合等（売上高や赤字、債務超過など）が一定水準の先**などが主な基準。
- 上記に加えて、金融機関との連携や財務指標等を活用し、期首・期中の状況変化を捉えながら重点対象事業者を選定。

<集計結果>

ターゲティングの基準	回答数 (複数回答)
条件変更（リスケジュール）先	4 0 協会
C R D区分が低い・低下した先	2 9 協会
ゼロゼロ融資利用先	2 4 協会
創業から 3 ～ 5 年未満の先	2 2 協会
事業承継（候補）先	1 0 協会
保証付融資の割合等が一定水準の先	4 5 協会

予兆管理（モニタリング）

- 金融機関への事前照会**や**金融機関・専門家との同行訪問**により直近決算書や試算表の即時取得、事業者の状況把握に努め、適時適切な金融・経営支援に繋がるよう予兆管理を実施。
- また、取得数が限られるなど課題があるが、**税理士の顧問先の決算情報をインターネット上から取得できるサービス**を活用。

事業者支援

- 重点対象事業者のリストを作成し金融機関に共有、経営支援に関する目線合わせ**を行った上で、専門家派遣など支援メニューの提案や**金融機関との同行訪問による支援策の検討**等を実施。
- 必要に応じて、**中小企業活性化協議会への案件持込**や各支援機関と連携した会議体における支援策の決定など事業者支援を実施。

1. 中小企業をとりまく環境と施策動向
2. 地域経済活性化に資する資金循環の仕組みについて

3. 今後の再生支援の在り方について

- (1) 再生支援の歴史
- (2) 再生支援の現状の取組

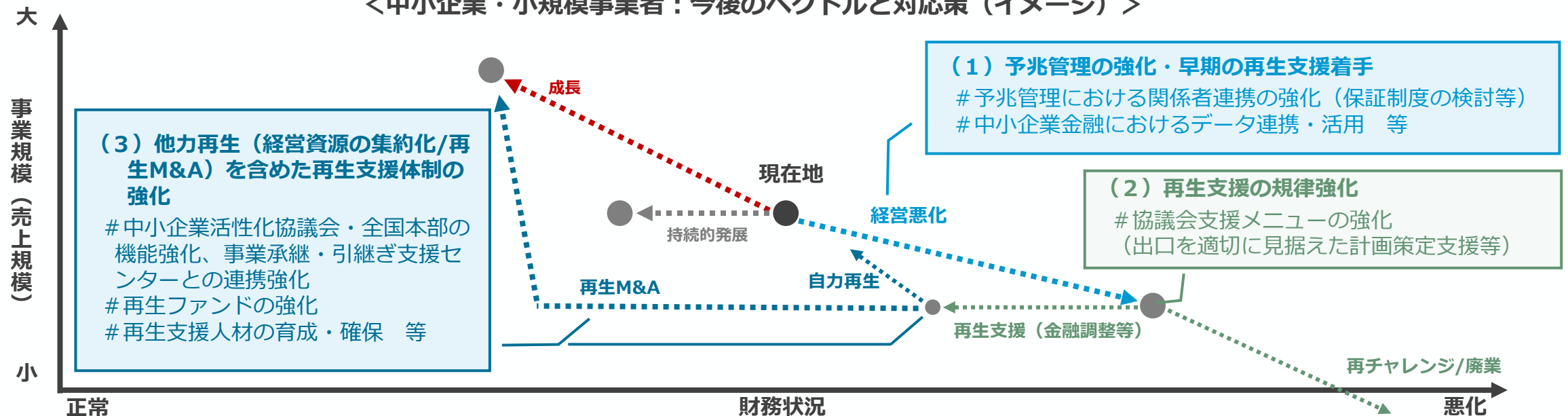
(3) 今後の課題・対応の方向性

4. 御議論いただきたい論点

中小企業等の事業再生を巡る背景・課題

- 足下では、人手不足、後継者不在、人件費や資材価格等の高騰、関税対応等の不透明な国際情勢、「金利のある世界」への対応を含め、**経営課題が複雑化**。さらに**デフレ志向の脱却が必要**となる中、中小企業・小規模事業者の中には、**足下の資金繰りの苦慮に加え、将来のキャッシュフローを描くことに課題を抱える企業も多い**。
- これまで**中小企業活性化協議会の設置・体制強化**や、**中小版GLの策定などの環境整備を強力に推進**してきた一方、ここ数年、活性化協議会では**相談件数の増加・小規模化が進むとともに、相談タイミングの遅延や、スポンサー型の抜本再生に踏み切るケースの増加**がみられる。
- こうした中で、中小企業の経営力の強化に向け、再生企業においては、**金融支援に留まらず、経営力の高い者がガバナンスを効かせながら事業支援を行うことで、BSとPLを両輪で改善していく視点が重要**となる。
- 今後、少子高齢化・人口減少社会が見込まれる中で、**地域経済の主体である中小企業によっては再生局面へのベクトルが強く働くことが想定され、（１）予兆管理の強化・早期の再生支援着手、（２）再生支援の規律強化、（３）他力再生（経営資源の集約化/再生M&A）を含めた再生支援体制の強化等の観点を検討する必要があるのではないか。**

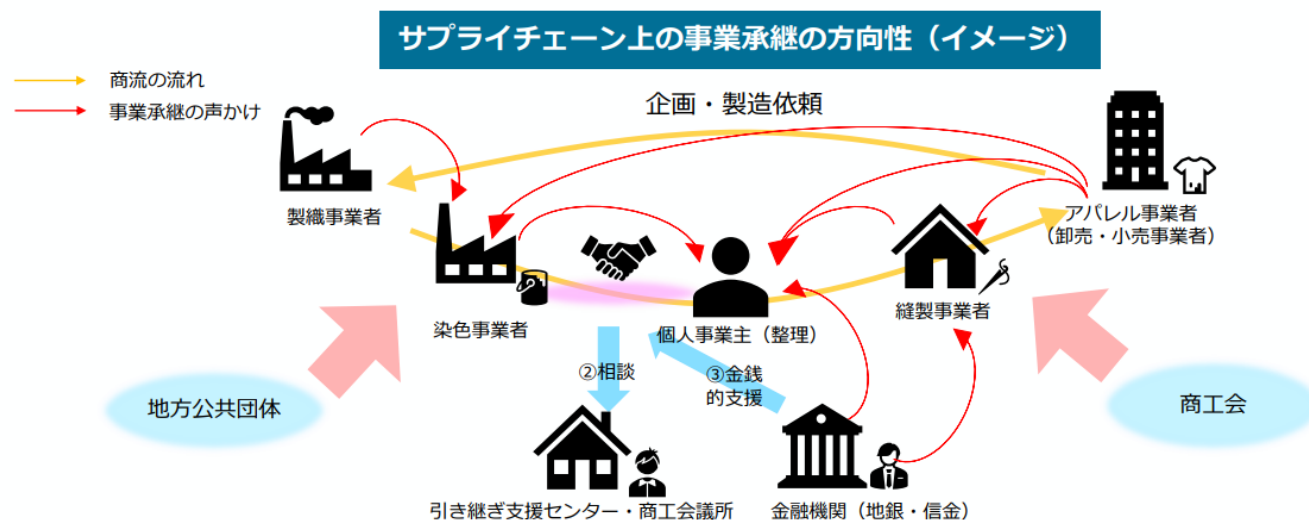
＜中小企業・小規模事業者：今後のベクトルと対応策（イメージ）＞



(参考) 産業軸での課題の例 (繊維産業)

- 足下の中小企業活性化協議会への相談件数は増加傾向にあり、経営改善・事業再生においては、事業承継や過剰債務の問題に対して、早期相談が重要。特に小規模事業者割合が高く、高齢者率が高い業種や、事業承継への課題を多く抱える業種ほど、早期着手が必要である。
- 例えば、繊維産業においては、2025年7月に「繊維産地におけるサプライチェーン強靱化に向けた対応検討会」にて報告書(案)が取りまとめられたところ。この検討会では、産地の製造工程を担う企業の減少は一企業の問題ではなく、産地全体のサプライチェーンに大きく影響を及ぼすことから、産地として不可欠な工程を持つ企業をどのように維持するか検討する必要性について議論がなされている。
- その中で、産地の金融機関においては、取引先の事業承継・内製化を支援する動きが期待されている。

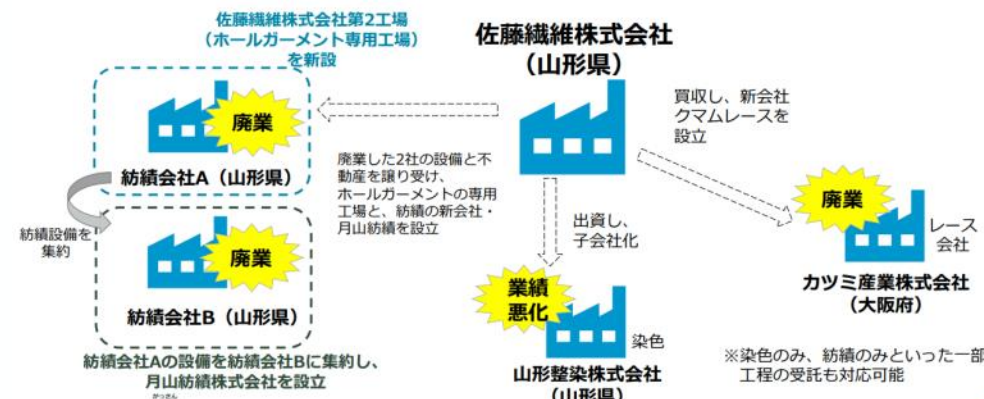
産業軸で考えた事業承継の方向性



(出所) 第2回繊維産地におけるサプライチェーン強靱化に向けた対応検討会 (資料4 事務局資料)

繊維産業における集約化の一例

- 山形県のニットメーカーである佐藤繊維株式会社は、繊維産業のサプライチェーン維持のため、紡績企業や染色企業等の設備や不動産の譲り受け・買収後の新会社の設立、出資による子会社化を進め、工程の一体化を図っている。
- このような分業体制からの脱却は、サプライチェーン維持・強靱化の対応の中でも大規模な取組であり、このような企業の活動が繊維産業全体の利益につながるような工夫が重要。



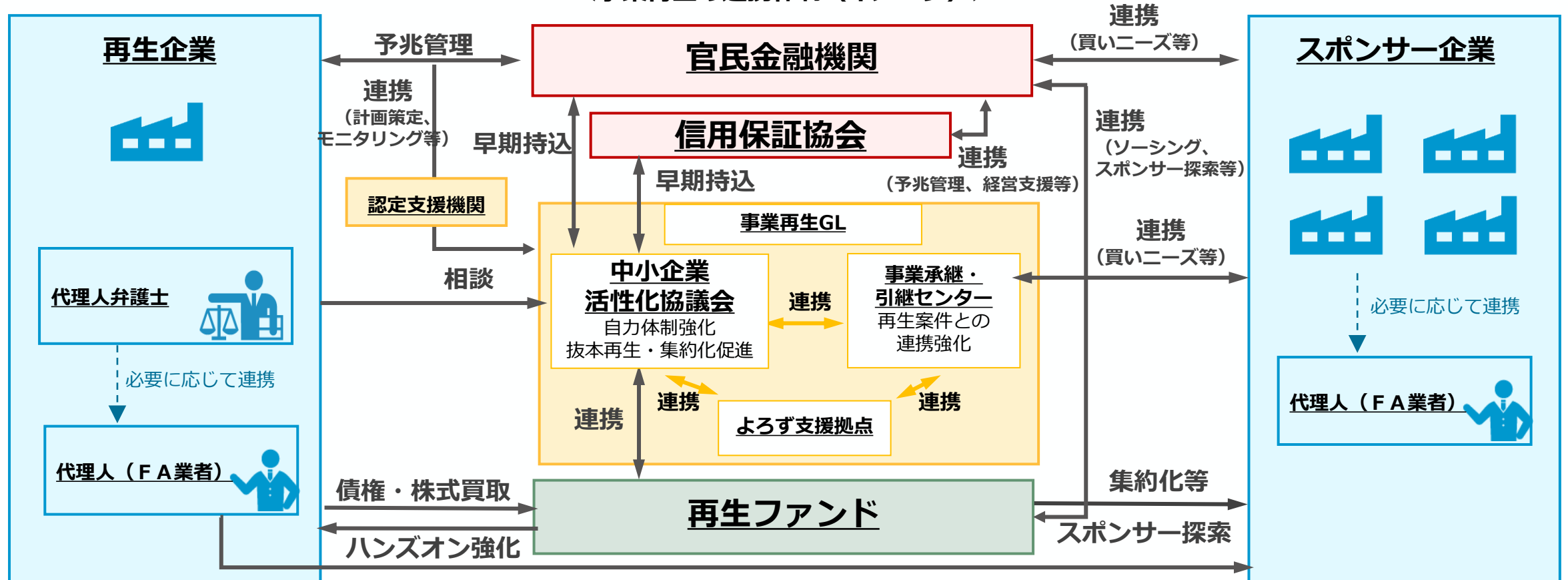
(出所) 第5回繊維産地におけるサプライチェーン強靱化に向けた対応検討会 (資料3 事務局資料)

今後の中小企業等の事業再生を巡る対応の方向性（案）

- 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）＞



信用保証協会によるターゲティングや予兆管理における課題

信用保証協会のターゲティングや予兆管理の課題等を分析するため、**直近決算書の徴求割合や予兆管理に最適なプレイヤー、予兆管理に必要な情報**について、各信用保証協会にヒアリングを行った。

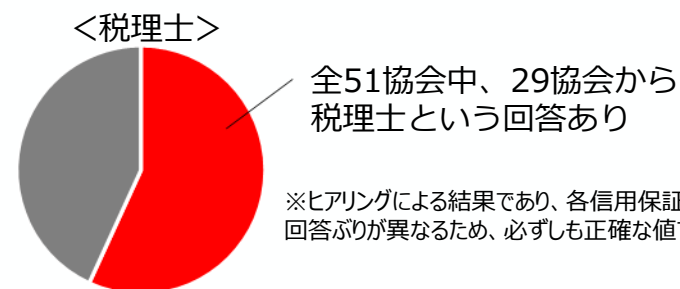
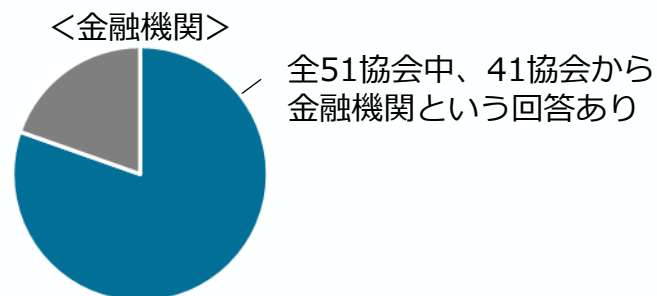
- ・ 直近決算書の徴求については、通常業務のほか業況が悪化している事業者や保証債務残高の多い事業者など、**重点管理すべき事業者を一定の基準で抽出し、効率的な取得**に努めている。
- ・ **予兆管理に必要な情報**としては多くの信用保証協会で決算書を挙げる一方、**よりタイムリーな情報として試算表**を挙げる信用保証協会、更には即時かつ確実に情報が存在している日々の**口座情報（入出金情報）**を有益になり得る情報として例示される信用保証協会もあった。
- ・ また、こうした**情報に近い等**を理由に、**予兆管理に適したプレイヤー**として、金融機関のほか、税理士（多くの場合、**一定程度の経営支援能力のある者**）を挙げる信用保証協会があった。

ターゲティングや予兆管理の課題等における各信用保証協会の意見

- ・ 保証・条件変更申込時のようなクレジットイベントがある場合は、最新の決算書・試算表等を受領することが可能だが、**クレジットイベントがない中での決算書・試算表等の徴求が課題**。また、**現預金の動きや資金繰りの状況についても保証協会では把握することが困難**。
- ・ 期中の予兆管理については、信用保証協会のリソースやマンパワー等の問題により、**期中の状況変化を把握する手立てや即時性の高い情報を得る手段が乏しいのが現状**であり、**金融機関や士業・政府系支援機関等の支援者と効果のある連携を行っていくことが課題**。
- ・ **金融機関の業務も多様化**しており、**コロナ禍を経たことで、金融機関と顧客間の関係性の構築が課題**となっている印象。そういう意味でも**税理士とのタイアップ**や、信用保証協会からアプローチすることが必要かと思っている。

予兆管理に適したプレイヤー

（信用保証協会へのヒアリング結果（複数回答））
※信用保証協会を除く

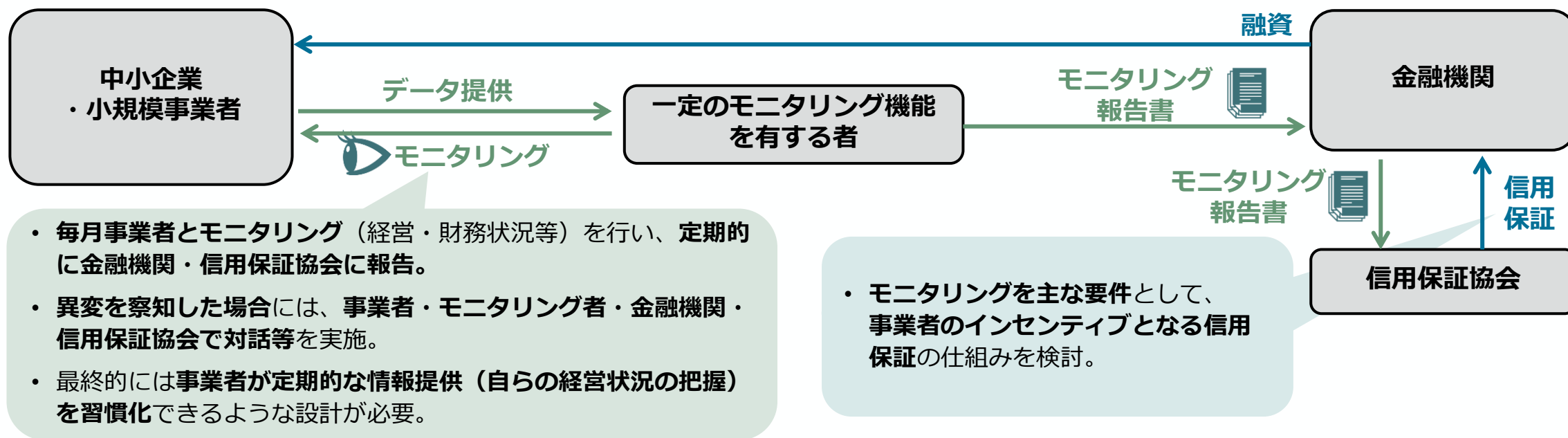


※ヒアリングによる結果であり、各信用保証協会によって聞き方・回答ぶりが異なるため、必ずしも正確な値でないことに留意が必要。

モニタリングの強化に向けた信用保証の検討

- 事業者の定期的な情報提供（モニタリング）の促進に一層の実効性を確保するため、**事業者との定期的な接点を持つ支援者の関与を含めつつ、事業者のインセンティブとなる信用保証の仕組み**を以下のような形で検討してはどうか。

モニタリングの強化に向けた信用保証（イメージ）



<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（2025年3月）（抜粋）

（1）事業者の情報提供・モニタリング協力を前提とした信用保証の仕組み

事業者が地域金融機関や信用保証協会に情報を提供することで付加価値の高い支援・サービスを受けやすくなることが、情報共有のインセンティブとして最も重要である。例えば、**事業者の定期的な情報提供（モニタリング）の促進に一層の実効性を確保するため、事業者との定期的な接点を持つ支援者（例：税理士・公認会計士等）の関与を含めつつ、事業者のインセンティブとなる信用保証の仕組みを設けることを早期に検討し、結論を得る。**このとき、インセンティブはあくまで行動変容を促すきっかけとなるものであり、その後も事業者が定期的な情報提供を継続して行う「継続性」の観点も踏まえた仕組みを設計することが重要となる。

中長期視点での中小企業金融のデータ連携体制の強化

- 中小企業・小規模事業者においては、**経営状況を見極めながら、デフレ志向を脱却し、積極的な投資を行うことで、今後の「稼ぐ力」を強化していくことが求められており、それを支える中小金融の整備も重要となる。**
- 同時に、コロナ以降の再生・再チャレンジ支援需要の高まりも踏まえ、金融機関・信用保証協会・土業等においては、**事業者の本質的な経営課題の把握・今後の経営戦略立案、経営悪化の予兆の早期把握と適時適切な対応、といった観点から事業者支援を行っていくことが重要**となっている。

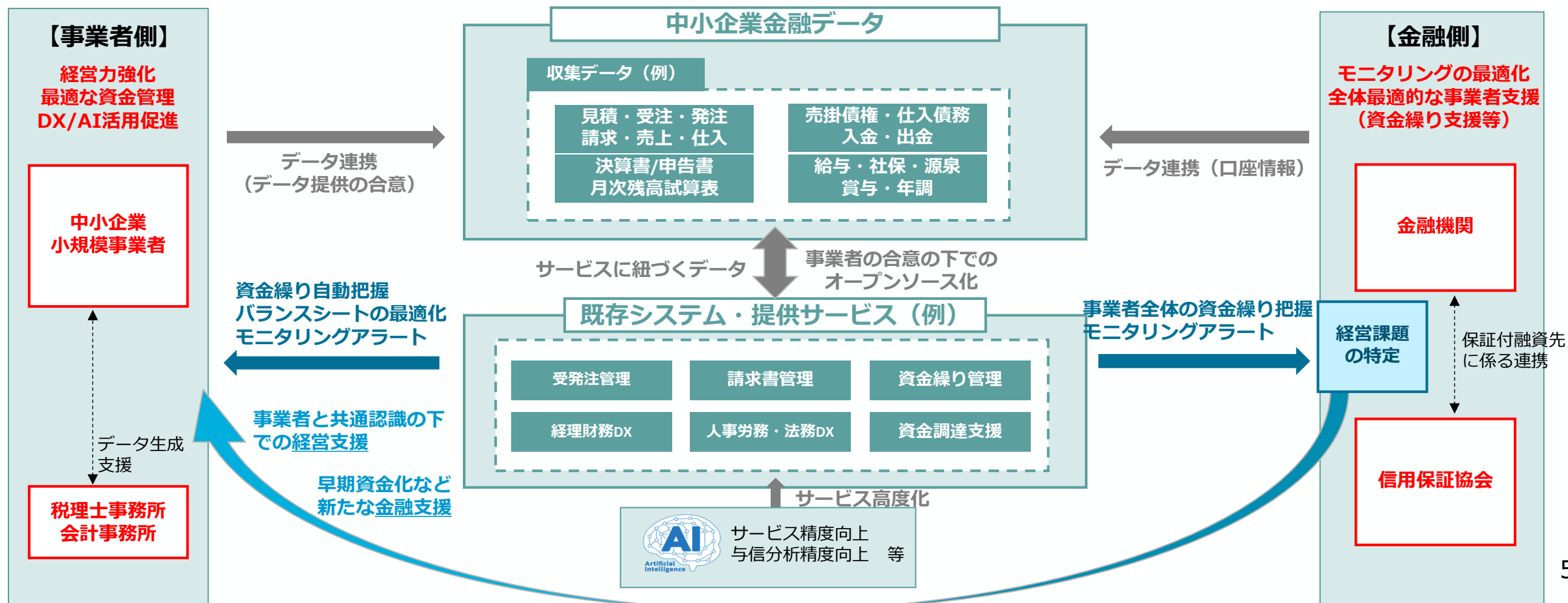
⇒ こうした取組をより効率的・効果的に行っていく上では、足下での関係者間での連携や事業者へのデータ生成に係る支援等の取組に加えて、**中長期視点でも、事業者のデータ生成（経営可視化）・提供を促進するインセンティブ設計や金融機関・信用保証協会等におけるデータを活用したモニタリング・資金繰り支援等を含めて、AI活用も視野にDX/IT化を進めながら、各者がデータで繋がる仕組み（中小企業金融におけるデータエコシステム）を構築する必要があるのではないか。**

	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	紙入手・OCR活用	- 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）	- 事業者自ら経営状況を月次等で管理・確認することが習慣化 - 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	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	- 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	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	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	- 期中からの予兆管理に基づくプッシュ型の支援 - 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	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

中長期視点での中小企業金融のデータ連携の在り方

- 中小企業（特に保証付融資先）の経営力強化（自走状態：経営状況の習慣的な把握、経営戦略や資金繰りの最適化、DX/AI活用促進）に向けて、中小企業・小規模事業者の合意の下、中小企業金融に係るデータ（財務データ、債権債務データ等）が開放され、地域金融機関や信用保証協会等における経営支援・金融支援が円滑化されるようなデータ連携・活用の仕組みを考えていく必要があるのではないか。

中小企業金融のデータ連携・活用の仕組み（イメージ）



中小企業活性化協議会のあり方の検討（課題と対応検討の方向性案）

- ・ 協議会は、発足当時、主に**債権放棄等の抜本再生に向けた金融調整を行う公的機関の位置付け**であったが、リーマンショックや新型コロナ等でB S ・ P L両面が毀損する企業が増加し、**次第に支援メニューや役割を拡大**。収益力改善や民間機関への助言（405事業）、金融調整、抜本再生など、**再生支援全般にわたるシームレスな取組を手掛けている**。
- ・ こうした中で、協議会のリソースに限界があること、中小版G L等の私的整理が広まりを見せていることなども踏まえ、**協議会に求められる役割・機能の強化や質の向上に向けた検討を行う必要があるのではないか**。

<課題（例）>

再生支援の規律強化

- ・ 円滑化法やコロナ以降、一部の地域では**出口まで適切に見据えていないリスク等で根本的な問題が未解決な場合も存在** 等

他力再生を含めた再生支援体制の強化

- ・ 協議会毎の処理件数や支援内容の**ばらつきが大きい**
- ・ **相談タイミングの遅延**により、事業者の経営改善タイミングを逸している
- ・ 再生フェーズ事業者数（推計40万者）に対して、支援が行き届かず**受け皿として限界**
- ・ **再生M&Aに関与するプレイヤーが少ない**
- ・ スポンサーになる事業者・経営者が不足 等

<検討の方向性（案）>

再生支援の規律強化

- ① **協議会支援メニューの強化**
（出口を見据えた計画策定を要件化、協議会支援スキームと基金事業スキームの利用上限等整理、支援スキームのマッピング、Vアップ・405事業の強化等）

他力再生を含めた再生支援体制の強化

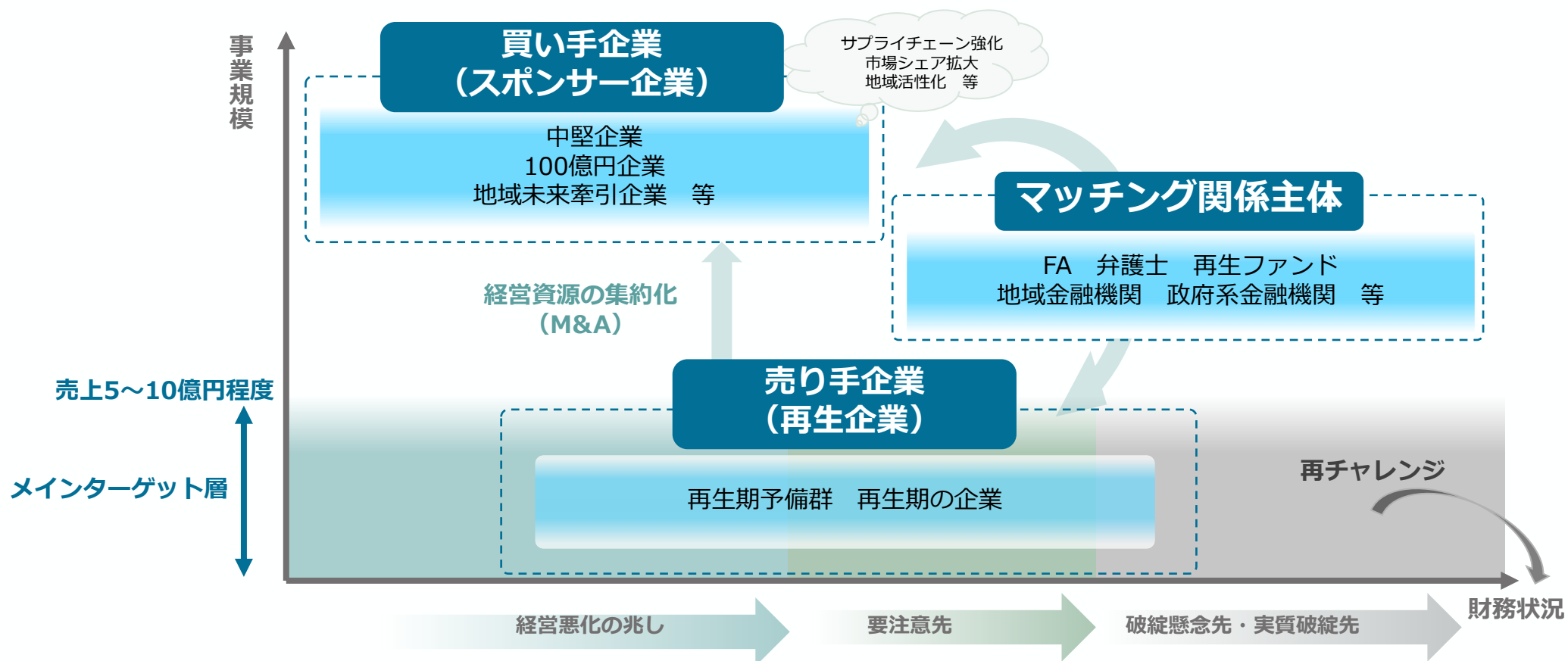
- ① **全国本部の助言・指導強化**（新人統括責任者補佐研修等の創設、国と連携強化等）
- ② **協議会評価指針の改正**（量と質のバランス）
- ③ **協議会の広報強化**（認知度・W E B活用等利便性の向上等）
- ④ **地域の再生支援機能の強化**
- ⑤ **再生支援人材**（金融機関・土業等）の**育成・確保**
- ⑥ **外部機関**（引き継ぎセンター、ファンド等）との**連携強化**
- ⑦ **経営人材の育成・確保**

③再生支援体制の強化

再生企業の経営資源の集約化（再生M&A）

- 中小企業・小規模事業者の事業環境を巡る不確実性の高い状況の下でも、**地域のサプライチェーン空洞化、雇用喪失、取引先の連鎖倒産等を回避**し、同時に**地域産業の競争力強化**を含め、持続的な地域経済の維持・成長を実現するため、**再生企業の経営資源の集約化（再生M&A※）**を選択できる環境整備は重要。
- このため、再生企業、経営力のあるスポンサー企業、両者のマッチングに関わる主体に対する動機付けが必要。

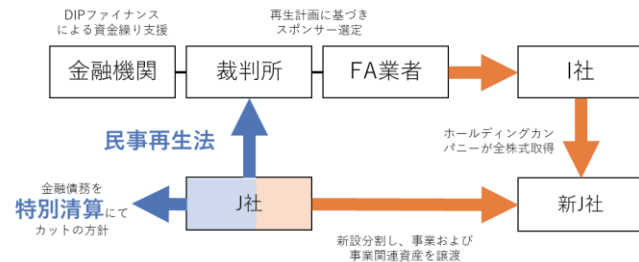
※再生M&Aはスポンサー案件と同義。



(参考) 経営改善・事業再生フェーズにおけるスポンサー企業の重要性

- 経営改善・事業再生フェーズにある中小企業者においては、まずは金融支援を受けながら自助努力による対応を講じ、それでも**経営改善・事業再生が困難な場合に第三者（スポンサー企業等）への事業譲渡を検討する事業者が多数**を占めている。
- 足下、資本の増強、販路顧客基盤の拡大、人材や技術の活用等の**戦略的な経営統合が中小企業においても活発化**。
- 経営改善や事業再生を目指す中小企業の経営者においても、企業の今後の方向性や戦略、経営資源の分配等を検討する（経営判断）うえで、**スポンサー企業等への事業譲渡も重要な選択肢**のひとつ。
- 買収側企業や取引先金融機関にとっても、経済合理性のみならず、雇用の維持、取引先の維持等地域社会への貢献等の**社会的意義が期待される**。

物流関連の水平統合事例



I社
(買い手)

- 貨物自動車運送を主力に倉庫事業、物品販売、情報処理事業等を手掛け、子会社等を多数抱えながら、**総合物流事業者**として高い知名度と地位を築いている。

J社
(売り手)

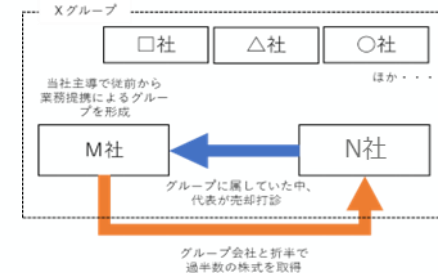
- 大型車両および中小型車両による冷凍食品輸送業、冷蔵倉庫業等を手掛け、**地域での冷凍食品物流で高いシェア**。
- 設備投資に見合った利益が得られず、借入金の返済等が資金繰りを圧迫するなど、**実質債務超過状態**。

水平統合

効果

- J社は新設分割で**負債は承継せずに必要な資産や雇用を維持**。I社のグループインフラの利活用で**バックオフィスも効率化**。
- I社は商権獲得や冷凍運輸の強化等の**相乗効果で業績拡大を期待**。

製造関連の垂直統合事例



M社
(買い手)

- 長年の業歴を有する**製缶・板金業者**で、M社を中心に地元の製造会社等でグループ（業務提携）をつくり、**設計から組み立て、配線、塗装など一貫して製作できる体制を整えている**。

N社
(売り手)

- 産業装置機器の設計・製作・据付を主体に、**鋼構造物の製造および各種配管工事**を行っている。
- 作業員の不足による外注費の増加や資材等の高騰分を受注単価に転嫁しきれていないなど、**営業赤字を余儀なくされている**。

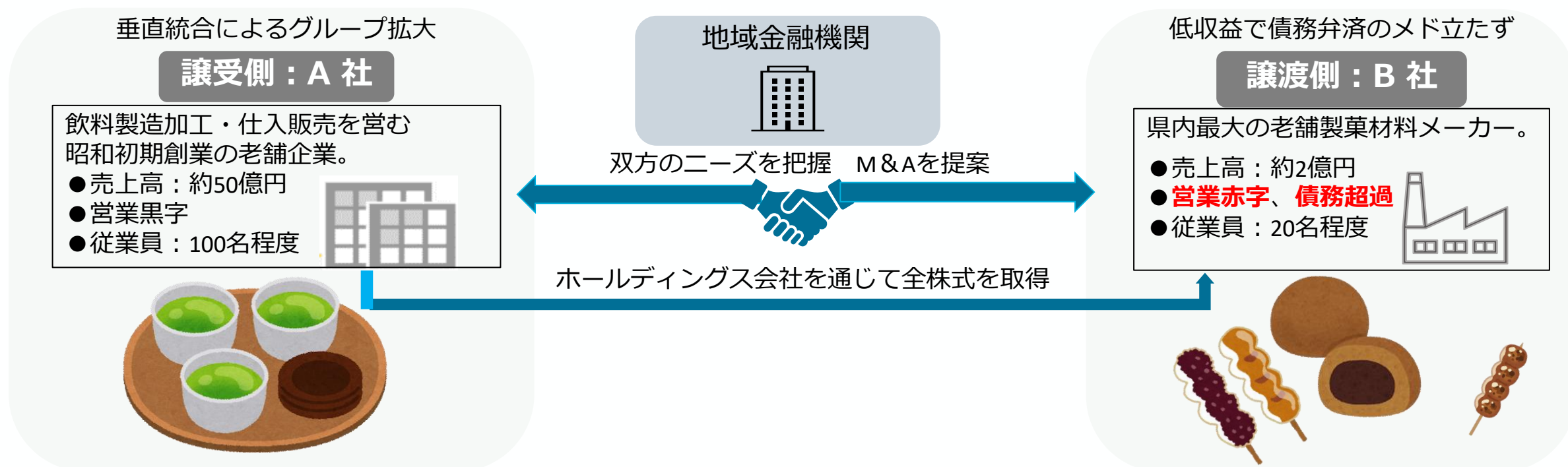
垂直統合

効果

- 合同での**集中購買による仕入価格の抑制**、**内製化によるコスト低減や業務効率化**に貢献。事業承継の課題をグループ内で解決できるため、**雇用の維持など地域の活性化にも繋がっている**。

(参考) 地域内での再生M&A事例

- 譲受側A社は、飲料の製造加工の他に、**グループ内の小売店で販売する菓子も製造**。使用する製菓材料は他業者から仕入れていたが**自社製造**としたいと考えていた。一方、譲渡側B社は、仕入先の解散並びに原材料費の高騰などで**低収益体質状態**に。両者のメインバンクでもあった地域金融機関が双方のニーズを踏まえ、マッチングを提案。
- A社の自己資金を用いた**株式譲渡による完全子会社化（グループ化を実施）**。グループ内より新代表を派遣。**従業員・設備、業務等は現状を維持**。
- 譲受側A社は自社製造が可能となり、商品開発スピードや柔軟性が向上。一方、傘下に入ったB社は、**売上拡大よりも利益体質の構築に注力できる体制**となった。今後は顧客の選別や商品の集約化により生産効率向上を期待。



再生企業の経営資源の集約化（再生M&A）の現状・課題

（１）売り手企業（再生企業）

- ・ **M&Aに対する経営者の早期の同意が得られず、後手の対応になる。**一方で、後継者不在や資金繰り破綻目前（債権放棄案件等）の場合は切迫した状況から決断に至る傾向にある。
- ・ スポンサー型が適切な場合でも、**出口を適切に見据えない計画策定や売り手企業へのモニタリング不足、地域の再生支援体制不足等**により、**再生支援開始の遅れに伴う企業価値の毀損、債権放棄等に伴う金融調整コスト等**も発生し、早期に市場に乗ってこない。

（２）買い手企業（スポンサー企業）

- ・ 特に再生企業のM&Aを行う場合には、**M&Aに係るコストやM&A後のコスト**（システム統合等も含めたPMI、経営立て直し、設備更新等）を**上回る価値を見出しにくく、投資検討に乗りづらい**。一方で、（再生企業側がスポンサーを探すだけでなく）**スポンサー企業側からアプローチを行うことで、M&Aの話が動き出しやすくなる**。

（３）マッチング関係主体（FA、弁護士、再生ファンド、地域金融機関、政府系金融機関等）

- ・ M&Aに当たっては、**再生企業のバリューアップに向けた伴走支援や、抜本的な金融支援（金融調整）を含めた事業再生に関する専門知識・コスト・時間軸の長さ、スポンサー企業と再生企業の両方の情報ネットワークが必要であり、収益化の難易度が高い中で、再生M&Aに対応可能なマッチング主体が限定的**。
- ・ 金融機関においては、**早期再生に向けた予兆管理に係るリソース制約や複数行との金融調整コストに加え、特に再生企業とスポンサー企業の双方の債権者である場合には利益相反関係や優越的地位の濫用の観点の整理が難しい**など、スポンサー譲渡や集約化の選択肢は劣後しやすい。
- ・ 足下、スポンサー案件は増加傾向にある中で、再生案件のマッチングニーズは強い。そのため、協議会は**再生M&Aに関する事業承継・引継ぎ支援センター等とのさらなる連携が必要**。
- ・ 従来の官民再生ファンドは、債権買取を中心としたデットガバナンスによる再生が基本であり、**エクイティ投資による抜本的な経営改善や集約化等の取り組みは限定的**。また、実現のための官民再生ファンドの人的リソース等にも課題がある。

官民再生ファンドの強化検討（再生の手段としての集約化）

- 2003年より始まった**官民再生ファンド**は累計**83**本。主に、正常収益力（≒償還力）に比して債務が過剰な企業の債権を買取り（将来的な債権放棄等によるBS改善を実施）、**デットガバナンス**により企業が自律的に経営を立て直す支援を手掛けてきた。
- 一方、今後の再生手法の一つとして、従来行っている再生企業への**エクイティ投下**をより活用することで、**株主ガバナンスの更なる発揮**や**成長投資でのP L改善**、**再生ファンドを通じた経営資源の集約化（再生M&A）**により「事業」を再生させることが重要ではないか。

従来の主な再生ファンド機能

つなぎ機能	十分な時間がなくスポンサー探索が出来ない場合、ファンドが一時的に引き受け、事業価値を向上させたうえで最終的な引受先を探索
マインドセット	ハンズオン支援により事業者と将来のあるべき姿を共有（経営者のマインドセット）
外見的清算	地域のM&A、買収に対するネガティブイメージを、再生ファンドを経由することで回避
コーポレート・ガバナンス体制構築	デッドガバナンスによる、体制の構築、生産性向上、より強固な組織改革には、更なるガバナンス強化が必須

今後求められるファンド機能

ガバナンス・成長	エクイティ投下による更なる株主ガバナンスの発揮と成長投資・ハンズオンでのP L改善。
経営人材育成	自走化に向けた、内部登用又は外部登用による企業の経営人材の育成。
投資対象先再生支援手法	財務状況に問題を抱える再生企業への投資を主軸としながらも、事業シナジーが見込まれる場合には後継者不在やガバナンスに課題のある企業への投資（支援）も手掛け、効果的な集約化により地域の面的再生に貢献。
コスト	積極的な投資が出来るよう、投資コストについて柔軟な運用を検討

新たな集約化のスキーム例

CASE I

● 投資

- 再生企業Aへ投資実行。
- 課題を抱える企業Bへ投資。
- 再生企業Aと企業Bの集約化により相互シナジーを発揮し、双方の企業価値を向上

● Exit

- HD的な新会社設立を含め、同一企業に再生企業Aと企業Bを譲渡しExit。
- または、再生企業A、企業BがLBO、MBO等により株式を集約しExit。

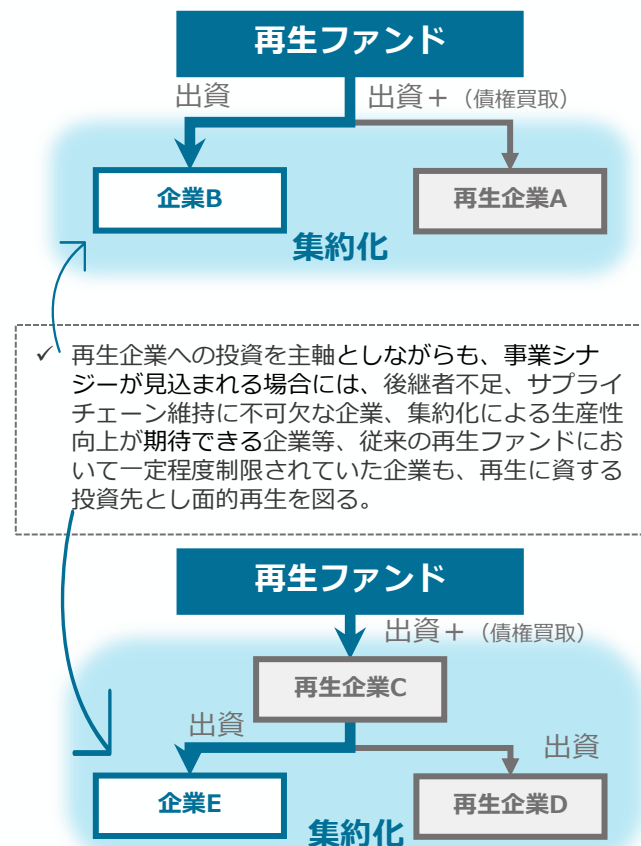
CASE II

● 投資

- 再生企業Cへ投資実行。
- 再生企業の企業価値向上の施策として、シナジーが見込める再生企業D、企業Eへ投資実行。

● Exit

- 再生企業Cが再生企業Dと企業Eとの資本関係を維持しつつ、事業を譲渡しExit。
- 再生企業C、D、企業EのいずれかがLBO、MBO等により株式を集約しExit。



1. 中小企業をとりまく環境と施策動向
2. 地域経済活性化に資する資金循環の仕組みについて
3. 今後の再生支援の在り方について

4. 御議論いただきたい論点

御議論いただきたい論点

1. 人手不足・後継者不足等の経営課題や国際情勢の不確実性、自然災害への対応など中小企業・小規模事業者を取り巻く事業環境が複雑化する中で、今後、誰に対するどのような中小企業金融施策が求められるか。
2. 地域経済活性化に資する資金循環の仕組みの創出に向けて、事業会社・地域金融機関・自治体等のキープレイヤーとなり得る主体に対して、どのような動機付けのアプローチを考えていくとよいか。政府系金融機関を含めて、政府が果たすべき役割として、どのようなものがあるか。
3. 今後の再生支援の方向性について、中小企業・小規模事業者を巡る事業環境等も踏まえると、どのような再生支援を強化していく必要があると考えるか。特に、中小企業活性化協議会の役割・機能の在り方や、再生企業の経営資源の集約化（再生M&A）について、今後構想を具体化する中でどのような点に留意すべきか。