

特集 ポストコロナの事業者支援 推進への取組み

事業者の経営改善・事業再生、再チャレンジ支援の推進に向けた取組み

金融庁監督局総務課監督調査室 監督調整官

川島 道隆

調査企画第二係長

高岡 美優

1 はじめに

コロナ禍においては、中小企業の事業継続のために実質無利子・無担保融資（以下「ゼロゼロ融資」という。）が措置されたほか、資金繰りに万全を期すべく官民金融機関に累次の要請が行われるなど、政府による手厚い資金繰り支援が実施されてきた。そうした支援の効果もあり、事業者は新規の借入等によって事業を継続することができ、コロナ禍における全国の倒産件数はコロナ禍前と比較し低位で推移してきた。

他方、コロナ禍からの社会経済活動の正常化が進むなか、2023年度の企業の倒産件数は9,053件と増加し¹、足もとでも前年を上回るペースで推移している。事業者の財務状況をみても、全国の中小企業の約3割が「債務に過剰感がある」状態にある²。さらに、2024年4月には民間ゼロゼロ融資の返済据置期間が終了して返済を開始する事業者数が最後のピークを迎えるなど、ゼロゼロ融資の返済も本格化している。コロナ禍の借入れによって増加した債務を返済するには、事業者の業

績回復が不可欠だ。しかし、足もとでは、物価高や人手不足等の影響もあり、業績の回復が厳しく過剰債務から脱却できない事業者もいるとの声がある。

このような状況を踏まえると、事業者支援は、現在大きな転換点を迎えているといえる。今後は、コロナ禍において資金繰り支援に注力した段階から、一步先を見据えて、事業者の実情に応じた経営改善・事業再生を軸とした新しい段階に進む必要がある。金融庁においても経営改善・事業再生支援等の本格化を見据え、金融機関に対して、早め早めの対応や顧客に対するコンサルティング機能の強化を求めてきた³。本稿では、こうした経営改善・事業再生、再チャレンジ支援の推進に向けた金融庁の直近の取組みについて、金融行政担当としての立場から紹介する。

1 東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」（2024年4月8日）。

2 東京商工リサーチ「業績予想」「値上げ」「過剰債務」に関するアンケート調査〈TSRデータインサイト〉（2024年6月21日）。

3 「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」等の改正（2024年4月より適用）、「コロナ資金繰り支援策の転換を踏まえた事業者支援の徹底等について」の要請（2024年6月7日）等がある。

2

経営改善・事業再生支援に関する 取組み

(1) 「中小・地域金融機関向けの総合的な監督 指針」の改正

金融庁は2024年4月に「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」を改正し、ゼロゼロ融資の返済の本格化を踏まえ、問題を先送りにせず、金融機関による経営改善・事業再生支援をいっそう推進していくことを求めた。

事業者だけでは、自身の財務状況の悪化や経営改善の余地に気づかないこともあるだろう。対して金融機関はこうした事業者の状況を定期的・客観的に把握し、アドバイスでき得る立場にある。金融機関が事業者との対話を通して事業者の状況の悪化の兆候を把握し、正確な状況認識を促せば、事業者の早期の経営改善・事業再生につながり、選択肢が多い段階で予防的措置を執れるようになる。

特に、事業者が事業再生等を検討する際は、メインバンクの果たす役割が大きい。事業者へのアンケート調査によれば、外部から提案を受けて経営改善・事業再生を検討した、又は検討の俎上に載った支援メニューについて、「メイン行に提案を依頼した」「メイン行より提案があった」と回答した事業者が、他の金融機関・支援機関から提案を受けた事業者よりも多い結果となった（次ページ【図表1】。一部メニューを除く。）。

現状、メインバンクが事業者の経営上の相談者としての役割を果たす先は増加している。メインバンクが自社の経営上の課題に関する分析結果や評価を「よく伝えてくれる」又は「ある程度伝えてくれる」と回答した企業の割合は全体で55.7%となり、前回調査と比較して、0.9%ポイント増加した（【図表2】）。なお、事業者のメインバンクに対する評価として、「よく伝えてくれる」又は「あ

る程度伝えてくれる」と回答した割合は債務者区分が下位になるほど低下しているものの、コロナ期との比較では「(課題や評価を)より伝えてくれるようになった」と回答した企業の割合が、債務者区分が下位になるほど高くなっており、改善されつつあることが分かる。

金融機関の収益性や健全性の観点を踏まえても、今後は事業者に対する経営改善・事業再生支援の巧拙がさらに問われる時代になると考えられる。平時から金融機関と事業者がコミュニケーションを取ることで、定期的なモニタリングを通じた業者の粉飾決算等のコンプライアンス違反の防止につながる。また、早め早めの対応によって事業者の財務状況などが改善すれば、結果として前向きな投資需要への対応や、引当金の減少等を通じた金融機関の経営基盤の強化等にも寄与する可能性がある⁴。

(2) 事業再生等ガイドラインに対する期待

2022年3月に公表された、中小企業の事業再生等に関するガイドライン（以下「事業再生等ガイドライン」という。）では、新たな準則型私的整理手続である「中小企業の事業再生等のための私的整理手続」が定められている。本手続の活用実績は、金融庁及び中小企業庁が実施した調査に基づく、28件（2022年度）から133件（2023年度）と大幅に増加している（【図表3】）。取引金融機関の合意形成がなされている場合には、スピード感をもってクロージングまで対応できるとの意見も聞かれており、金融機関及び支援専門家等において事業再生等ガイドラインの特性が浸透しつつあることも、大幅な増加の要因のひとつではないだろうか。また、他の準則型私的整理手続にはなかった「廃業型」手続が利用できる点も、増加の要因と考えられる。

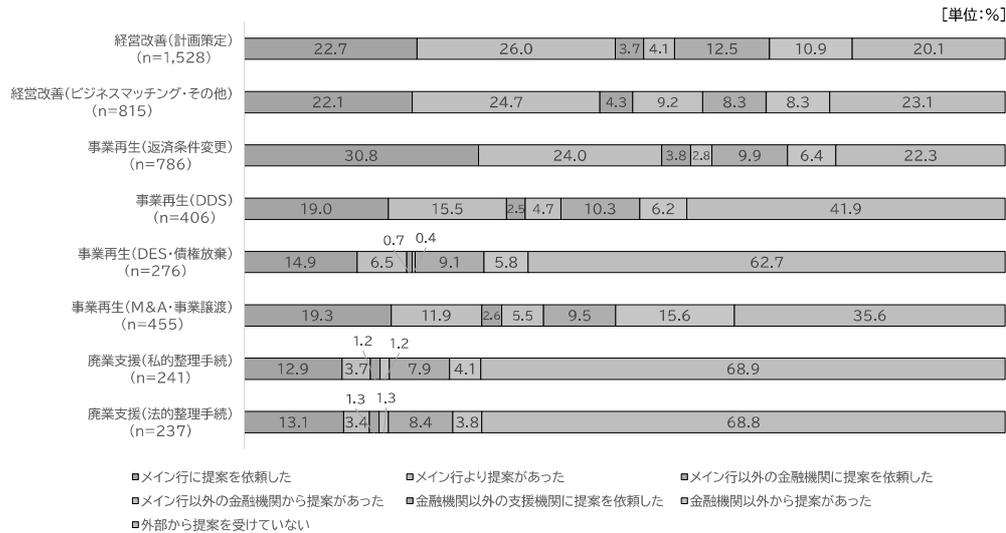
今後は、特に利用の少ない地域における事業再生等ガイドラインの利用促進が期待される。そのためには金融機関のみでなく、地域における専門

4 その他、改正背景等の詳細については、橋野永＝長田沙瑛花「社会経済情勢の変化に対応した事業者支援の推進に向けた取組み」本誌184号（2024年）87頁を参照されたい。

【図表1】金融機関における経営改善・事業再生支援の状況

- 経営改善や事業再生に関し、検討した、または検討の相上に乗った支援メニューのうち、「経営改善(計画策定)」「経営改善(ビジネスマッチング・その他)」「事業再生(返済条件変更)」については、約5割の企業が「メイン行に提案を依頼した」または「メイン行より提案があった」と回答。

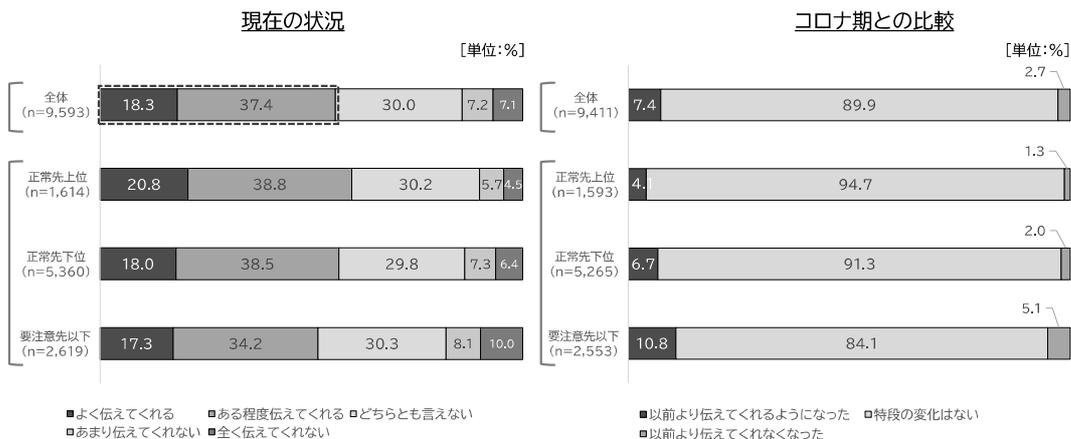
Q.(経営改善や事業再生の支援メニューのうち、検討した、または検討の相上に乗ったものについて、)提案やアドバイスを受けた状況についてご回答ください。



【図表2】事業者のメインバンクへの相談先としての評価（債務区分別）

- メインバンクが自社の経営上の課題に関する分析結果や評価を「よく伝えてくれる」または「ある程度伝えてくれる」と回答した企業の割合は全体で55.7%であり、前回調査と比較して、0.9%pt増加。
- メインバンクの対応について、コロナ期の2021年4月～2022年3月と比較して「(課題や評価を)より伝えてくれるようになった」と回答した企業の割合は、債務者区分が下位になるほど高い。

Q. メインバンクは貴社の事業や経営に関する課題や評価を伝えてくれますか。また、その姿勢はコロナ期の2021年4月～2022年3月頃と比較して変化はありますか。



(出所) 金融庁「金融機関の取組みの評価等に関する企業アンケート調査」(2024年6月28日)。

【図表3】 事業再生等ガイドラインの活用実績

- 金融機関による事業者支援は、コロナ禍での資金繰り支援に注力した段階から、一步先を見据えて、事業者の実情に応じた経営改善・事業再生支援等に取り組む新しい段階へと移行しています。
- 今般、「中小企業の事業再生に関するガイドライン」で定められた、中小企業の事業再生等のための私的整理手続を活用し、2023年度は官民金融機関（※）において、**再生型（債務減免を含む）45件、再生型（債務減免を含まない）30件、廃業型58件の計133件**の事業再生計画・弁済計画について合意されたことを、金融庁・中小企業庁にて確認しました。

※銀行・信用金庫・信用組合・日本公庫・商工中金

計画成立件数

	2022年度	2023年度	合計
再生型	19	75	94
債務減免を含む	11	45	56
債務減免を含まない	8	30	38
廃業型	9	58	67
合計	28	133	161

都道府県別の成立件数（事業者の所在地ベース）※2022年度～2023年度累計

北海道	青森県	岩手県	宮城県	秋田県	山形県	福島県	茨城県	栃木県	群馬県	埼玉県	千葉県	東京都	神奈川県	新潟県	富山県	石川県	福井県	山梨県	長野県	岐阜県	静岡県	愛知県	三重県
8	1	2	3	-	2	-	3	3	1	4	10	17	3	7	6	3	3	-	1	-	13	8	-
滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	奈良県	和歌山県	鳥取県	島根県	岡山県	広島県	山口県	徳島県	香川県	愛媛県	高知県	福岡県	佐賀県	長崎県	熊本県	大分県	宮崎県	鹿児島県	沖縄県	総計
6	4	15	6	1	1	-	1	7	1	4	1	3	2	1	4	-	4	1	-	-	-	1	161

（出所）金融庁「『中小企業の事業再生等に関するガイドライン』の活用実績について」（2024年7月5日）。

家の裾野拡大が重要だ。事業者への経営改善や事業再生に関する提案は、メインバンクからのケースが多いことはすでに述べたが（前掲【図表1】）、特に事業再生（DES・債権放棄）、廃業支援、事業再生（M&A・事業譲渡）については、金融機関以外からの提案により検討の俎上に載った割合も相対的に高く、本格的な事業再生の場面においては、外部専門家⁵が果たす役割が大きいことがうかがえる。

しかし、現状事業再生等ガイドラインによる私的整理手続を行うために必要な第三者支援専門家が都市部に集中し、第三者支援専門家の登録がない地域も複数存在する（2024年3月時点）。また、多くの地域においては、第三者支援専門家に限らず、私的整理に従事した経験のある専門家（弁護士、公認会計士等）自体も少ないとの声も寄せられ

ている。

2024年に行われた事業再生等ガイドラインの改定の際にも、こうした状況を踏まえ、第三者支援専門家補佐人の選定要件の緩和が盛り込まれた。補佐人として事業再生の実務を習得した専門家が增えることで、中長期的に専門家の地域偏在の解消につながることを期待される。

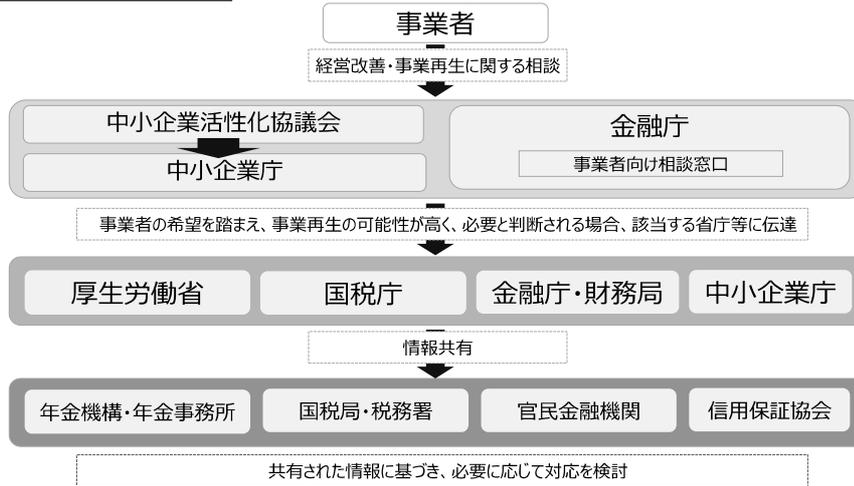
また、金融庁では地域における事業再生に関心のある専門家人材の育成及び各地の専門家と地域金融機関との連携強化に向けたイベントを実施している。

こうした取組みを通じて、都市部以外の地域においても事業再生に関与する専門家が增加することで、事業再生等ガイドラインなどが広く活用され、地域のサプライチェーンや雇用の維持など、日本経済・地域経済の活性化につながることを期

5 事業再生等ガイドラインには、事業再生計画の策定を支援する外部専門家として、弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士等の専門家が記載されている。

【図表 4】 事業再生情報ネットワーク

- 資金繰り支援はコロナ前の水準に戻していく一方で、関係省庁が連携して、再生支援を強化していくべく、本年3月の「再生支援の総合的対策」を踏まえて、事業再生情報ネットワークの運用を6月から開始。
- **再生可能性の高い中小企業の情報**（例：再生支援の見込み、金融支援による財務改善見込み等）**について**、中小企業活性化協議会や金融庁に設置する相談窓口より**関係省庁を通じて、公租公課の徴収現場**（年金事務所、税務署等）や金融機関等に共有することで、**公租公課の適正な納付計画の策定、関係機関による処理方針や支援の判断・決定に資する仕組み**を構築し、**公租公課の確実な納付と事業再生の両立**を目指す。



※地方税の課税主体である各地方団体に対しては、総務省から本ネットワークの趣旨等を周知。
 ※中小企業庁・金融庁等から中小企業活性化協議会・官民金融機関に対し、①公租公課の納付状況の確認、②公租公課は優先納付されるべき債権であることや納付計画を遵守しない場合のリスクの周知、③必要に応じた資金繰り支援や納付計画策定支援など、事業者支援の徹底を要請。

（出所）金融庁「コロナ資金繰り支援策の転換を踏まえた事業者支援の徹底等について」（2024年6月7日）。

待されている。

(3) 事業再生情報ネットワークの運用開始

公租公課の滞納に起因する倒産も増加している。2024年1～7月の合計で「税金滞納」に起因する倒産は109件となり、すでに年間ベースでも最多を更新した⁶。コロナ禍では特例で公租公課の納付猶予が認められたが、事業者のなかには現在も物価高や人件費上昇等の影響で業績が十分に回復せず、納付が難しい事業者もいる。また、事業者によっては、公租公課が原則金融債権等よりも優先的に支払うべき債権であることや、公租公課の分割納付計画を遵守しない場合のリスク（差押え等）を認識しておらず、事業継続のために取引先への支払を優先して公租公課を滞納する

場合があるとの声も聞く。

公租公課を滞納している事業者のなかには、金融機関等によって適切な支援が行われるなど再生可能性が高いにもかかわらず、公租公課の徴税現場（年金事務所、税務署等）に情報がわたらないことで差押えなどの措置が実行されてしまい、事業再生に至らない事業者が存在する可能性がある。そこで、金融庁を含む関係省庁は、2024年6月に「事業再生情報ネットワーク」を創設した（【図表4】）。再生可能性の高い中小企業の情報（例えば、再生支援の見込み、金融支援による財務改善見込み等）が公租公課の徴収現場等に適切に提供されるよう、これらの情報を中小企業活性化協議会や金融庁に設置する相談窓口より関係省庁を通じて、公租公課の徴収現場や金融機関等に共有す

6 東京商工リサーチ「1～7月「税金（社会保険料含む）滞納」倒産 累計109件 7月で年間最多を更新、「厳しい徴収から弾力的な支援」へ〈TSRデータインサイト〉」（2024年8月8日）。

【図表5】保証人の自己破産回避に向けた事例集の例

事例 2 中小企業活性化協議会を活用した事例 ～主債務・保証債務を一体整理した事例～																					
会社概要 業種 小売業（飲料品小売業）																					
債務整理の状況 主債務・保証債務 中小企業活性化協議会																					
借入金の状況 借入金額 947百万円 借入内訳 A地域銀行 430百万円、B地域銀行 27百万円、C地域銀行 18百万円、D銀行 27百万円、E政府系金融機関 80百万円、F政府系金融機関 78百万円、G信用金庫 45百万円、H信用保証協会 242百万円																					
経営者保証の状況 保証人（代表取締役）は全ての借入に対し、経営者保証を提供。																					
債務整理の概要 <ul style="list-style-type: none"> 店舗老朽化や商品力、売り場づくりが集客に結びつかず、大手競合の出店影響もあり、減収減益による営業赤字が常態化。社会保険料等の支払いも繰り延べており、不足分は役員借入金等により資金繰りを維持していた。 A地域銀行はメイン行として予てより外部専門家を活用した経営改善支援を実施しており、直近では2021年3月に中小企業活性化協議会によるコロナ特例リスク計画の策定支援を実施。 収支改善と資金繰り維持に努めていたが、コロナの影響が長期化したことで自力再生を断念。A地域銀行は経営者との面談を重ね、事業譲渡等の検討を助言。2022年2月に、中小企業活性化協議会関与の元、スポンサー候補者の探索を開始することとなった。 大手ドラッグストアが事業譲渡を表明し、2022年7月に事業譲渡が成立。ガイドラインに基づく保証債務についても一体で整理した。 																					
クロージングまでのスケジュール 2022年2月 中小企業活性化協議会関与の元、スポンサー選定に着手 2022年6月 スポンサーへの事業譲渡を骨子とした事業再生計画を策定 2022年7月 事業再生計画に取引金融機関が合意																					
弁済状況 <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">借入残高</th> <th colspan="2">弁済額</th> </tr> <tr> <th>主債務</th> <th>保証債務</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>合計</td> <td>947百万円</td> <td>8百万円</td> </tr> </tbody> </table>		借入残高	弁済額		主債務	保証債務	合計	947百万円	8百万円												
借入残高	弁済額																				
	主債務	保証債務																			
合計	947百万円	8百万円																			
保証人の残存資産の状況 <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">保有資産</th> <th colspan="2">残存資産</th> </tr> <tr> <th>合計</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>合計</td> <td>14.7百万円</td> <td>6.8百万円</td> </tr> <tr> <td>現預金</td> <td>9.1百万円</td> <td>自由財産 1.0百万円</td> </tr> <tr> <td>自宅</td> <td>3.2百万円</td> <td>インセンティブ資産 5.8百万円</td> </tr> <tr> <td>保険</td> <td>2.3百万円</td> <td>一定期間の生計費 2.6百万円</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>自宅 3.2百万円</td> </tr> </tbody> </table>		保有資産	残存資産		合計	合計	合計	14.7百万円	6.8百万円	現預金	9.1百万円	自由財産 1.0百万円	自宅	3.2百万円	インセンティブ資産 5.8百万円	保険	2.3百万円	一定期間の生計費 2.6百万円			自宅 3.2百万円
保有資産	残存資産																				
	合計	合計																			
合計	14.7百万円	6.8百万円																			
現預金	9.1百万円	自由財産 1.0百万円																			
自宅	3.2百万円	インセンティブ資産 5.8百万円																			
保険	2.3百万円	一定期間の生計費 2.6百万円																			
		自宅 3.2百万円																			
経済合理性の判断 <ul style="list-style-type: none"> 早期に破産手続に着手したことにより回収見込が増加したことから、自由財産（現預金）のほか、自宅や一定期間の生計費を残し、保証債務を全額免除した。 事業再生計画案に基づく回収見込額（212百万円）と、当社及び保証人が破産手続を行った場合の将来の回収見込額（201百万円）を比較すると、事業再生計画案に基づく回収見込額の方が大きく、経済合理性ありと判断。 																					
保証債務整理後の保証人の状況 <ul style="list-style-type: none"> 保証人は経営する法人の業績改善と資金繰りに追われ、保証債務についても解決策が見いだせずに悩んでいた。 本件により保証債務等の悩みから解放され、自宅等、生活に必要な不動産・動産も残すことができた。70歳を越え高齢のため再就職はせず、夫婦2人で穏やかに過ごしている。 																					

（出所）金融庁「保証人の自己破産回避に向けた事例集（「経営者保証に関するガイドライン」における保証債務整理事例）」（2024年1月31日）。

る。このように、公租公課の適正な納付計画の策定、関係機関による処理方針や支援の判断・決定に資する仕組みを構築することで、公租公課の確実な納付と事業再生の両立を目指す。

3 再チャレンジ支援に関する取組み

中小企業の事業再生については、中小企業活性化協議会といった公的機関のほか、前述した事業再生等ガイドラインなども整備されてきた。他方で、事業の再生がかなわず破産に至った事業者について、経営者個人も破産したケースが多く⁷、経営者保証ガイドラインに基づく保証債務整理が

進んでいない現状がある。

経営者保証ガイドラインに基づく債務整理のいっそうの活用を図る観点から、企業経営者に退出希望がある場合の早期相談の重要性について保証債務手続に携わる弁護士へ周知を行うため、金融庁は日本弁護士連合会に対し、経営者保証ガイドラインに基づく保証債務整理のさらなる周知・浸透に関する依頼文書を発出した⁸。

また、金融庁は「保証人の自己破産回避に向けた事例集」⁹も公表しており、同事例集では事業再生や廃業手続に早期に着手したことで、保証人の個人破産を回避でき、相応の資産を手元に残すことができた事例を紹介している。

7 東京商工リサーチ「破産会社の7割で、社長個人も破産へ〈TSRデータインサイト〉」（2021年8月16日）によれば、破産会社の7割で、社長個人も破産していると記載されている。
 8 金融庁＝中小企業庁「経営者保証に関するガイドライン」に基づく保証債務整理の更なる周知・浸透について」（2023年12月13日）。

その一部を例示すると、中小企業活性化協議会を活用して会社をスポンサーに事業譲渡し、経営者の保証債務を一体整理したケースがある（前ページ【図表5】）。ここでは、早期に再生手続に着手したことで回収見込み額が増加し、経営者保証ガイドラインの手続費用を除く全額を残存資産とすることができ、保証債務を全額免除されることとなった（ゼロ円弁済）。

このように、早期に事業再生等を判断すれば、保証人が破産回避をできる可能性が高まるため、事業者の再チャレンジの観点、また、金融機関の経済合理性の観点からも、事業者に早期の決断を促すことが重要だ。

4 おわりに

コロナ禍において、ゼロゼロ融資が多くの上場企業の事業継続に寄与する効果があった一方で、債務の蓄積による財務状態の悪化や、事業者の経営改善が先送りになるといったリスクを有していたことも事実だ。足もとでこうしたリスクが顕在化しただけではなく、物価高や人手不足の影響も相まって、経営改善・事業再生の重要性がますます高まっている。そして、早期に課題解決に着手し、その実効性を高めるためには、事業者、金融機関、支援機関及び土業を含む支援専門家の関係性構築が急務であろう。

金融庁では今後も、事業者支援の実情に応じた経営改善・事業再生支援等の徹底等を金融機関に促すとともに、その取組状況についてもフォローを行っていく。

9 金融庁「保証人の自己破産回避に向けた事例集（「経営者保証に関するガイドライン」における保証債務整理事例）」（2024年1月31日）。