



2026年を迎え、日本経済は大きな「構造的な転換点」を迎えています。それに伴い、私たちの経営支援の現場でもこれまでとは異なる新しい支援の形が求められています。

かつてのように「売上が戻ればなんとかなる」の姿勢では、課題の解決は困難です。一時的な資金繰りのアドバイスが重宝されていた時代は過ぎ、より複合的で経営の根幹に関わる深い悩みに向き合う必要が生じています。今後、経営支援の現場においては、従来の枠組みにとらわれない柔軟な発想や多角的な視点が必要になるでしょう。

このように複雑化する経営課題に、中小企業診断士（以下、診断士）が一人で立ち向かうことは容易ではありません。こうした状況においては、専門知識や経験を持ち寄った「チーム」としてのアプローチがより重要になります。

だからこそ、私たち（一社）大阪中小企業診断士会（以下、当会）では、組織的な支援体制を大切にしてきました。

本特集では、第1章として国内の事業再生の現状と大阪でみられる課題の最前線を概観します。そのうえで、なぜ今「組織」での対応が重要なのかを述べ、当会が「チーム」で企業の未来を支えている全体像をご紹介します。

## 1 「構造変化」と事業再生の最前線

### (1) 「有事」から「平時」への移行

コロナ禍に対し、日本は「ゼロゼロ融資」等の強力な資金繰り支援で企業を支えてきました。現在はその猶予期間が終わり、平時の経済活動に戻りつつあります。

一方、こうした状況のもとで、多くの企業が新たな課題に直面しています。全国の企業倒産件数は高い水準で推移していますが、これは単なる「不況」では説明がつかない変化です。今起きているのは、デフレ経済下で定着した「低マージン・労働集約型」のビジネスモデルが、資材価格の高騰や賃上げの流れによって維持が難しくなる構造的な変化です。

すなわち、「ビジネスモデルの転換」が日本中で必要とされているのです。

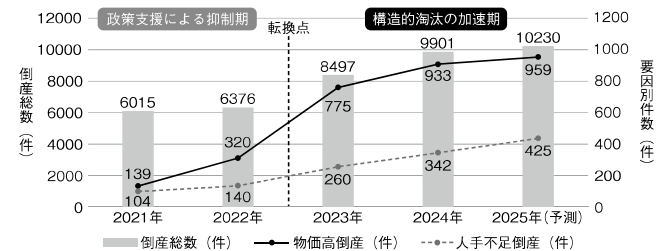
### (2) 倒産の「質」の変化

変化は倒産の「質」にも表れています。販売不振に加え、「人手不足」や「物価高」を理由とする経営難に陥る企業が増えています（図表1）。

「仕事はあるのに人が採れない」、「コスト上昇

図表1 倒産件数の「量」と「質」の変化

【量の拡大】倒産総数は高水準へ 【質的变化】物価高・人手不足が急増要因に



【全体トレンド】  
2021年の「底」から反転し、2025年には1万件を突破の見込み。支援効果の剥落が鮮明に。

【物価高倒産】  
2021年比較で約6.9倍に激増。価格転嫁が難しい企業の淘汰が進む。

【人手不足倒産】  
右肩上がりで加速中。2024年問題の影響で、今後さらに構造的な課題となる見込み。

出所：帝国データバンク「全国企業倒産集計2021年報～2024年報、2025年11月報」をもとに筆者作成  
※2025年の予測値は、1～11月累計に基づき、月平均ベースから算出した推計値

分を価格転嫁できない」といった切実な声が聞かれます。

さらに、水面下では「あきらめ廃業」も増加しています。経営者の高齢化と後継者不在、先行き不安から「資産が残るうちに畳もう」と考える経営者も少なくありません。これは地域経済にとって大切な技術や雇用が失われることを意味します。

### (3) 「延命」から「未来のための戦略」へ

企業が診断士に求める支援も変化しています。「リスケジュールで時間を稼ぐ」パターンだけでは事業継続が難しくなっています。実際、リスケ後に再起を果たせず、「破産」という苦渋の決断に至る中小企業も少なくありません。こうした、延命措置が結果として傷口を広げた現実には、「より早い段階での抜本的な支援が必要ではないか」という問いを投げかけています。

今日、現場で求められているのは、ビジネスモデルそのものを見直す「抜本的な事業再生」、あるいはM&Aや円滑な廃業支援を含む「前向きな出口戦略」です。経営者の揺れる心に寄り添い、共に未来を考える「伴走者」としての診断士の役

割が、かつてないほど重要になっています。

## 2 「変化の先行事例」としての大阪

### (1) 変化のスピードが速い大阪経済

近畿圏の倒産の約半数は大阪で発生しています。このことからわかるとおり、大阪は変化の影響をいち早く受けている地域であり、さらに2025年の大阪・関西万博終了後という独自の事情も加わり、経営環境の変化はより鮮明です。

万博関連需要に伴う人手不足や賃金相場の上昇は、イベントが終了してもすぐに以前の水準には戻りません。一度上がったコストベースは維持される傾向にあり、多くの中小企業がこの新しいコスト環境への適応を迫られています。

### (2) 全国への示唆：都市型経営課題のモデルケース

地域開発プロジェクトの終了、最低賃金の大幅な引き上げ、インバウンド需要の変動。これらは形を変えて全国の都市部で発生しています。つまり、今、大阪で起きていることは、これから他の