

地域銀行による顧客の課題解決支援の 現状と課題

令和 6 年 6 月



目次

I. はじめに　－本レポートの位置づけ－	1
II. 地域銀行に期待される金融仲介機能と課題	2
1. 地域銀行に期待される金融仲介機能の広がり	2
2. 地域銀行による顧客の課題解決支援の論点.....	3
III. 創業支援	6
1. 創業支援の現状	6
2. 創業支援の課題と方向性	8
<コラム> 資金提供にとどまらない創業支援の動き	10
IV. 本業支援	11
1. 本業支援の現状	11
2. 本業支援の課題と方向性	13
<コラム> M&A・事業承継支援に係る地域銀行の取組み	22
V. 経営改善・事業再生支援	23
1. 経営改善・事業再生支援の現状	23
2. 経営改善・事業再生支援の課題と方向性	26
<コラム> 事業再生ファンドの活用.....	34
VI. 今後の進め方	35
資料集.....	36

I. はじめに ー本レポートの位置づけー

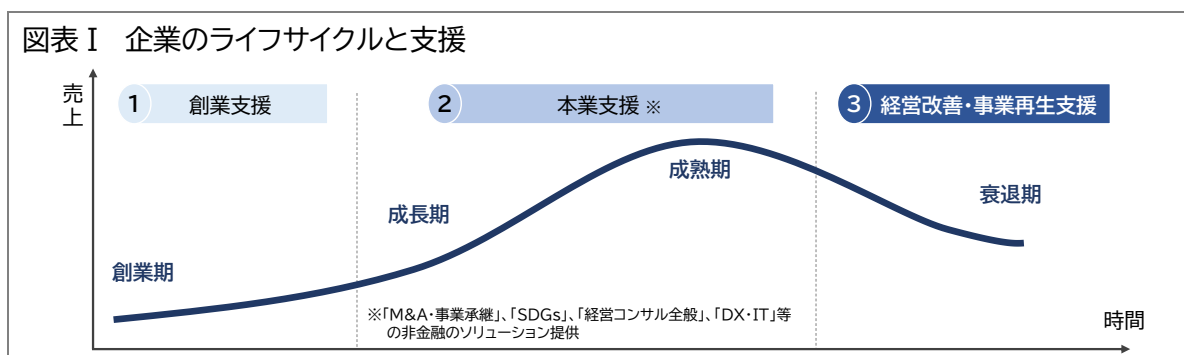
金融庁・財務局では、これまで地域銀行の金融仲介機能の向上に向け、様々な施策を実施してきた。これらの施策は、地域銀行が顧客の事業を理解し、資金面を含め様々な支援を行うことを通じて、地域企業・地域経済の持続的な成長と、地域銀行自身の持続的なビジネスモデルの確立を後押しすることを意図するものであった。

本レポートは、こうした金融仲介機能向上に向けた施策の一環として、金融仲介を取り巻く環境変化が地域銀行による顧客の課題解決支援に与えた影響を分析し、企業のライフサイクルごとに支援の現状と課題を整理したものである。分析にあたっては、金融庁が2023事務年度に実施した地域銀行（100行）へのアンケート（以下「金融機関アンケート」）や、地域銀行等の顧客を対象とした企業アンケート（以下「企業アンケート」）¹、一部地域銀行へのヒアリング（以下「地域銀行ヒアリング」）²等を活用した。

なお、本レポートは、地域銀行が支援を進める上で参考となり得る考え方や情報をまとめたものであり、個々の金融機関の支援態勢の評価を目的としたものではない。もとより、地域銀行による顧客の課題解決支援に向けたアプローチは、各金融機関の経営環境や規模・特性により異なり得るものである。したがって、地域銀行に対して、本レポートで示した課題に対する対応を画一的に期待するものでもない³。

金融庁では、今後も、地域銀行の取組みの実態把握や、地域銀行の取組みを促す施策の実施を通じて、地域銀行による金融仲介機能の発揮に関する一層の創意工夫を後押ししていく。

なお、金融庁・財務局が実施した地域銀行の金融仲介機能の向上に向けたその他の取組みについては、「金融仲介機能の発揮に向けたプログ्रेसレポート」⁴を参照されたい。



¹ 金融庁「企業アンケート調査の結果」（令和6年6月28日公表）

[<https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/shiryou/questionnaire/240628/01.pdf>]

² 地域銀行ヒアリングは、一部の地域銀行を対象としており、地域銀行全体の課題や事例を網羅的に収集できていないものではないことに留意が必要である。

³ 本レポートでは、地域銀行を分析対象としているが、示された課題等は、協同組織金融機関にもあてはまりうるものとする。

⁴ 金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプログ्रेसレポート」（令和6年6月28日公表）

[<https://www.fsa.go.jp/news/r5/ginkou/20240628/20240628.html>]

Ⅱ．地域銀行に期待される金融仲介機能と課題

1．地域銀行に期待される金融仲介機能の広がり

金融庁は、2003 年のリレーションシップバンキング関連施策の導入をはじめとして、地域銀行の金融仲介機能の向上に向け、過去 20 年間、様々な施策を実施してきた。こうした施策には、事業性評価に基づく融資の推進や、業務範囲規制の緩和、金融検査マニュアルの廃止などが含まれる。これらの施策は、地域銀行が顧客の事業を理解し、資金面を含め様々な支援を行うことを通じて、地域企業・地域経済の持続的な成長と、地域銀行自身の持続的なビジネスモデルの確立を後押しすることを意図するものであった。その中でも、リレーションシップバンキング関連施策が導入された 2000 年代前半は、不良債権処理という課題に対応する中で、中小企業等への円滑な資金供給を確保することが重要な課題であった。

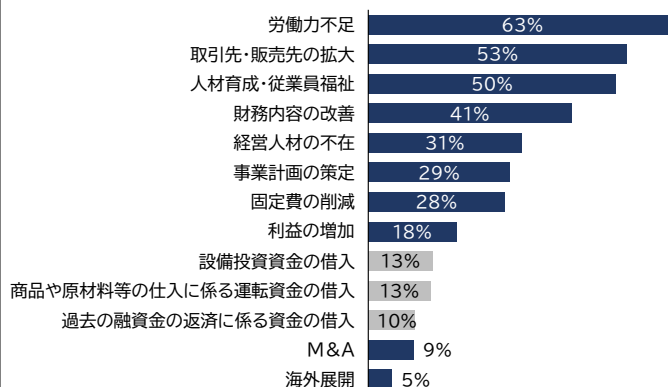
この間、マクロ経済環境の好転もあり、企業部門の財務は総体として健全性が向上した。法人企業統計によると、1998 年以降、企業部門の平均的な自己資本比率は顕著に上昇し、それにあわせて借入依存度（借入金／総資産）も低下しており、企業部門の財務の健全性は総体として向上した。また、企業部門の低調な投資行動がつづき、企業部門は投資主体から貯蓄主体に変化し、企業の手元流動性も厚くなった。

あわせて、中小企業の資金調達環境も総じて改善した。日本銀行の企業短期経済観測調査（日銀短観）における中小企業の資金繰り DI は、リーマンショック後には一時的に落ち込んだものの、その後の経済の回復及び緩和的な金融政策等を背景に、2013 年以降概ねプラス圏を維持した。また、中小企業向け貸出も増加基調となり、相対的に信用力が低いミドルリスク層への貸出も増加した。さらに、資金繰りが苦しい中小企業からの返済条件の変更の申込みへの金融機関の応諾率は高い水準で推移し、あわせて倒産件数は低い水準で推移した。

一方、地方では、人口減少・高齢化・経済の縮小といった厳しい状況に直面している。大都市圏への人口流出の影響もあり、地域の人口減少や少子高齢化が進行している。後継者不足を理由とする廃業を含め、事業者数もすう勢的に減少しており、地域経済の規模縮小が懸念される。地域経済の担い手の中心となる中小企業においては、過去 20 年で、自己資本比率には顕著な改善がみられるものの、売上高経常利益率でみると、その改善幅は緩やかなものにとどまっており、大企業との差も拡大している。

こうした環境変化に伴い、地域銀行に期待される金融仲介機能は、資金供給の確保から、広く経営課題の解決を支援することへと変化している。地域経済の発展にはその主な担い手である中小企業の成長は必須である。前述の環境変化を反映し、地域の中小企業の経営課題は多様化している。今や設備資金・運転資金の調達が経営課題と考える企業は全体の1割程度であり、より多くの企業が、人材確保や取引先の拡大、財務内容の改善等を経営課題として挙げている（図表Ⅱ-1）⁵。地域の中小企業は、こうした課題へのサポートを、メインバンクである地域銀行に対して期待しているところもある。地域銀行には、こうした期待に応え、非金融分野を含めたコンサルティング機能の発揮を通じて顧客の経営課題の解決を支援し、地域の経済成長及び地域企業の生産性向上へつなげていくことが期待されている。

図表Ⅱ-1 事業者が認識する経営課題



※経営課題の中で、より強く感じている課題について、順位付けのうえ、最大5つ回答したものを集計

※回答数が5%より大きいもののみ掲載

【資料】企業アンケートより金融庁作成

2. 地域銀行による顧客の課題解決支援の論点

地域銀行は、地域経済を支える観点から、顧客への支援メニューの充実を進めている。顧客ニーズにあわせて、地域銀行は、取引先同士のビジネスマッチングに加え、経営改善支援・事業再生支援・事業承継支援・M&A支援・DX支援・SDGs支援・人材紹介など、中小企業の本業を支援する業務に取り組んできた。一部の地域銀行では、業務範囲の規制緩和を踏まえ、より柔軟にコンサルティング支援等を推進するため、銀行グループ内に専業の会社を設立する動きもある。

地域銀行にとって厳しい経営環境は、こうした地域銀行の動きを後押しした。低金利環境の継続を背景に、地域銀行は、収益の柱である融資業務以外の領域——有価証券運用や役務取引など——に収益機会を求めた。また、事業者が減少し、貸出競争が激化する中で、顧客との取引関係の重要度が増していることや、他行と差別化された金融サービスの提供が求められていることも、コンサルティング機能を強化する動機となった。こうした流れの中、中小企業向け貸出から得られる資金利益が地域銀行全体の業務粗利益に占める割合は、この20

⁵ なお、企業アンケートでは、設備資金・運転資金等の調達が経営課題と考える企業の割合は、企業の信用格付けが高くなるにつれて減少する。

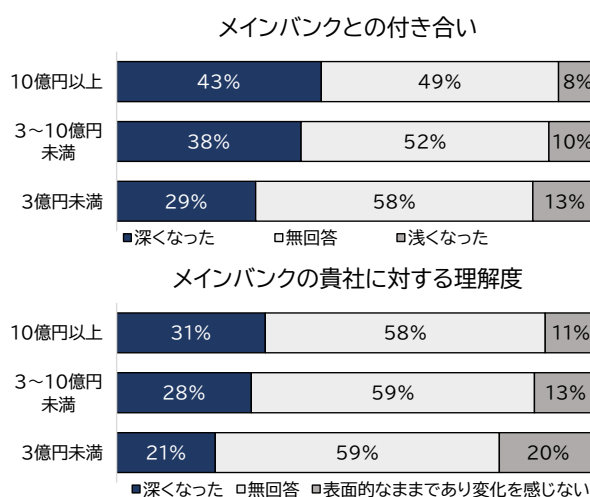
年で10%pt以上低下した。

同時に、厳しい経営環境は、地域銀行の経営の効率化と業務遂行態勢の変革を促した。地域銀行は、主な収益源である融資業務からの資金利益の減少等に対応するため、収益源の多角化を進めるとともに、支店の統廃合や従業員の採用抑制等を実施した。あわせて、隣接する複数の支店の営業エリアをブロック化してブロック内の支店を一体的に管理運営するブロック・エリア制の導入や、事務など一部業務の本部への集約などの経営の効率化を進めた。さらに、専門人材への需要の高まりを受け、各支店を中核店とその他の支店に分け、顧客サービスに関する専門人材を中核店に集約させる動きもある。コンサルティング業務のための専門部署等を新たに本部又はグループ傘下に設置し、専門人材と支店営業職員が連携して対応する態勢も広がっている。

過去10年間で地域銀行とのリレーションが深まったと感じている顧客は、相応の割合を占める。企業アンケートによると、売上規模によらず、10年前と比較して「メインバンクとの付き合いが深くなった」と回答した企業の割合は、「付き合いが浅くなった」と回答した企業の割合より大きい(図表II-2)。同様に、「事業に対するメインバンクの理解が深くなった」と回答した企業の割合は、「理解が表面的なままであり変化を感じない」と回答した企業の割合よりも大きい。なお、この傾向は、企業規模が大きくなるほど顕著であるが、これは企業規模が大きくなるにつれて相対的に地域銀行の訪問頻度が高くなることや、地域銀行からサービスの提供を受ける機会が増えることを反映していると考えられる。

図表II-2 事業規模別の顧客との関係性的変化

売上規模別の10年前と比較したメインバンクの印象



【資料】企業アンケートより金融庁作成

他方で、地域銀行は、顧客支援の充実に向けて人的リソースに関する課題に直面している。専門的な分野における顧客の支援ニーズが増加した一方で、必ずしも専門性の高い人材の育成・確保が追い付いていない。また、支店においては、人員・体制の見直し等が進められてきた中で、期待される業務に比して職員数が不足している、との声が多く聞かれる。さらに、提供サービスの範囲拡大により習得すべき知識やスキルも広がっている一方で、中堅職員の層の薄さもあり、経験の少ない若手層にかかる負担が大きくなっているとの指摘もある。

地域銀行は、地域・顧客のニーズや自行のビジネスモデル・経営戦略に沿って、人材育成・確保に努めるとともに、人的リソースを各事業に適切に配分し、顧客への付加価値の高い支援と収益基盤の強化を両立することが求められる。顧客支援の分野の人材育成・確保が十分でなければ、事業の理解を深め、経営課題やニーズを的確に把握することができず、形式的な目標を達成するだけの支援が行われたり、顧客に対して付加価値の高い支援を提供できなかったりするおそれがある。また、業務範囲が拡大し、人的リソースの制約に直面する中においては、各事業の中長期的な見通し等に基づいた適切な資源配分がなされなければ、結果として、顧客の回復・成長や生産性の向上につながらず、金融機関も強固な収益基盤を確立することが難しくなる可能性がある。もっとも、各金融機関のビジネスモデルや顧客属性により注力すべき支援分野の優先度合は異なり得る。例えば、存立基盤である地域の経済環境が厳しい地域銀行であれば、自行の収益基盤の確保のためにも顧客企業の経営改善・事業再生支援の重要性が高まるし、経済環境が良好で企業のニーズがより多様化している地域の地域銀行であれば、顧客企業のさらなる成長・生産性向上に向けた支援がより重要となる、といったことも考えられる。金利環境が変化する場合には、こうした資源配分の在り方は、さらに重要な課題となる。

こうした点を踏まえつつ、次章以降では、企業の創業、成長・成熟、衰退といったライフサイクルに着目し、各ライフサイクルにおける支援の実態を把握した上で、どのような課題があるかを分析する。より具体的には、以下の点に着目する。

- 創業期の企業に関しては、事業の過去実績や担保がない中で、事業計画等をもとに、事業の成長可能性や返済可能性を見極めることが求められる。地域銀行が、こうした事業性に着目した融資ができているかという観点から、現状の把握と課題の分析を行う。(第 III 章)
- 成長・成熟期の企業に関しては、企業の持続的な成長に向けて、資金需要への対応にとどまらない様々な支援を提供していくことが期待される。地域銀行が、経営課題解決に向けた支援を通じて顧客の求める付加価値を提供できているかという観点から、現状の把握と課題の分析を行う。(第 IV 章)
- 衰退期の企業に関しては、収益回復策の選択肢が多いうちに、資金繰り支援にとどまらず、早期の経営改善・事業再生支援を提供することが求められる。地域銀行が、こうした経営改善・事業再生支援に取り組むことができているかという観点から、現状の把握と課題の分析を行う。(第 V 章)

Ⅲ．創業支援

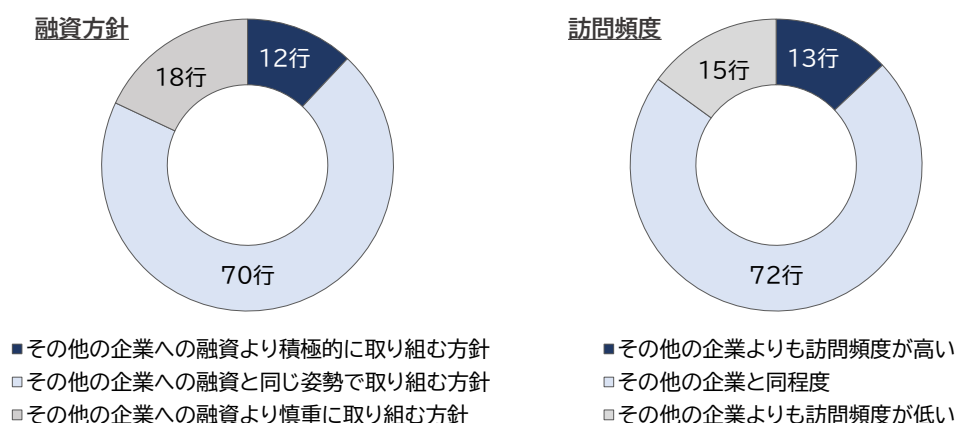
創業期の企業⁶に対して資金供給を行うことは、地域経済を育てるという社会経済的な意義のみならず、次の貸出先を育てるという観点で地域銀行自身のビジネスにとっても意義のある取組みである。我が国の開業率は米国や欧州主要国と比べて低い水準で推移しており、企業数は年々減少傾向にある上、地方ほど人口減少や高齢化といった構造的な課題が顕著であるなど、地域経済の担い手の減少も懸念されている。こうした中、地域銀行には、地域経済の要として、地域における新たなビジネスや雇用の創出につながる創業を支援する役割が期待されている。

本章では、足元の創業支援に関する現状と課題を概観し、その対応の方向性について議論する⁷。

1．創業支援の現状

創業期の企業への融資について、創業期以外の企業への融資よりも積極的に取り組む方針の地域銀行は少ない。金融機関アンケートによれば、7割の地域銀行では、創業期の企業への融資に、創業期以外の企業への融資と同じ姿勢で取り組む方針を採っている。同様に、7割の地域銀行では、創業期の企業への訪問頻度は、創業期以外の企業と同程度である（図表Ⅲ-1）。こうした地域銀行の多くは、創業期の融資に特化した融資方針や審査基準を設けておらず、創業期と創業期以外の企業を特に区別せず、個社ごとに融資判断を行っている。

図表Ⅲ-1 創業期の企業に対する融資方針と訪問頻度



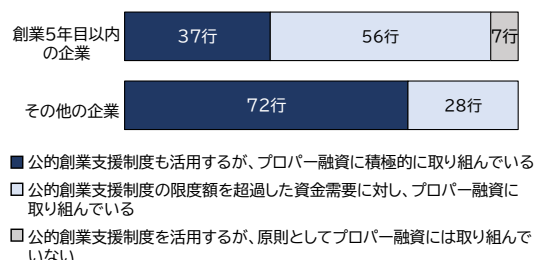
【資料】金融機関アンケートより金融庁作成

⁶ 本章において、創業期の企業とは、創業5年目以内の企業を指す。ただし、金融機関アンケートに関しては、データの制約から、持株化した企業や分社化した企業、法人成りした企業等が一部含まれていることに留意。

⁷ 本章は、創業期の企業に対する資金供給のうち融資を調査対象としており、ファンド投資や投資専門子会社を通じた出資などのエクイティ資金については対象としていないことに留意。

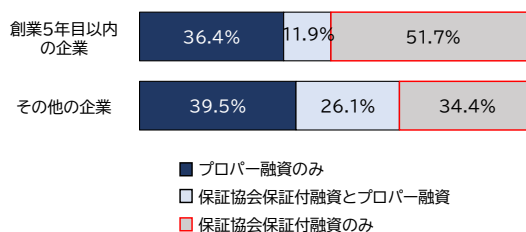
創業期の企業に融資する際には、公的創業支援制度（日本政策金融公庫の創業融資や信用保証協会の創業関連保証）を積極的に活用する地域銀行が多い。プロパー融資（信用保証協会の保証を付けない融資）に積極的に取り組む方針を掲げている地域銀行も一定数存在するものの、過半の地域銀行は、まず公的創業支援制度の活用を検討し、その限度額を超過する資金需要があればプロパー融資を検討する方針を採っている（図表Ⅲ-2）。また、プロパー融資に積極的に取り組む方針としている地域銀行においても、公的創業支援制度を活用した融資が中心となっているのが実情との声が聞かれる。実際、融資の内訳をみると、創業期以外の融資先のうち、信用保証協会の保証付融資のみの先の割合は3割強である一方で、創業期の融資先のうちの同割合は5割超であり、創業期の企業に対して保証付融資が積極的に利用される傾向にあることがわかる（図表Ⅲ-3）⁸。こうした傾向は、地域銀行の公的創業支援制度の活用方針に関する回答によらず、広くみられるものである。

図表Ⅲ-2 公的創業支援制度の活用方針



【資料】金融機関アンケートより金融庁作成

図表Ⅲ-3 信用保証協会保証付融資(先数)の割合

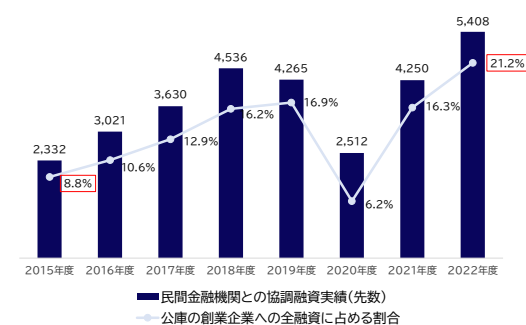


※有効回答 95 行
※企業数ベース

【資料】金融機関アンケートより金融庁作成

そうした中で、近年、日本政策金融公庫との連携による創業融資には広がりが見られる。日本政策金融公庫によれば、創業企業⁹に対する日本政策金融公庫（国民生活事業）と民間金融機関との協調融資先数は、2015 年度の 2,332 先（日本政策金融公庫の創業企業への全融資に占める割合は 8.8%）から、2022 年度には 5,408 先（同 21.2%）へ大きく増加している（図表Ⅲ-4）。近年は、地域銀行による創業期の企業への融資姿勢に柔軟性が

図表Ⅲ-4 創業企業への融資における日本政策金融公庫(国民生活事業)と民間金融機関との協調融資実績



※民間金融機関には、地域銀行以外にも含まれる

【資料】日本政策金融公庫資料より金融庁作成

⁸ 金融機関アンケートでは、プロパー融資先の企業の中に、日本政策金融公庫との協調融資先企業も含まれていることに留意。

⁹ 図表Ⅲ-4 において、創業企業とは、創業前及び創業後1年以内の企業を指す。

みられ、日本政策金融公庫と協調して、少額であっても融資に応じるケースが増えているとの声も聞かれる。日本政策金融公庫においては、地域銀行など全国各地の地域金融機関の職員を対象として、創業に関する支援能力の向上を目的とした研修を開催するなどの働きかけも行っている。

2. 創業支援の課題と方向性

創業期の企業に適切に資金を供給するためには、融資審査において、有形資産の担保や保証の有無ではなく、事業内容や成長可能性により目を向けること、すなわち「目利き力」を高めていくことが重要となる。創業期の企業は、必ずしも財務基盤が強固ではなく、不動産等の担保となり得る有形資産を持たないことも多い。また、当然に、過去の事業実績を豊富に有するものでもない。創業期の企業への資金供給に当たっては、担保や保証、過去の財務情報に基づく形式的な融資判断ではなく、事業内容や成長可能性の十分な理解と評価が必要である。

充実した公的創業支援制度が創業期の企業の資金調達を支えている一方で、地域銀行の「目利き力」が養われにくい環境が生まれている可能性がある。そもそも創業期の企業の資金ニーズは小規模であることが多く、支店の人的リソースに限られる中、支店担当者の目が向きにくい状況にある。加えて、創業期の企業に融資する際、公的創業支援制度を積極的に活用する地域銀行が多いが、これは、公的創業支援制度の融資条件がプロパー融資よりも企業にとって有利であることが多いことから、まずはその活用を促しているという地域銀行が多いことが背景となっている。このことは、借り手の立場に沿った提案を行っているという地域銀行が多いことが背景となっている。このことは、借り手の立場に沿った提案を行っているという地域銀行が多いことが背景となっている。このことは、借り手の立場に沿った提案を行っているという地域銀行が多いことが背景となっている。

地域銀行においては、創業関連保証を活用する場合であっても、将来の地域経済の担い手となり得る企業を見極め、創業後の事業拡大期における資金ニーズに応えられるよう、意識的に企業の事業内容や成長可能性に目を向けることが重要である。創業関連保証を活用した企業であっても、事業を拡大する際には、新たな設備投資・運転資金への需要が生まれる。地域銀行が、こうした局面で企業の事業内容や成長可能性を評価して融資を行うことは、その企業の成長に貢献するだけでなく、銀行自身にとっても強固な顧客基盤の構築につながる。地域の雇用創出や将来の地域経済の担い手となる企業に関しては、その重要性が一層高まる。近年伸長している日本政策金融公庫との協調融資も、意識的に企業の事業内容や成長可能性に目を向けた融資を行う契機になり得ると考えられる。

特に、これまでにないビジネスモデルの構築に取り組むスタートアップへの融資に当たっては、「目利き力」を十分に発揮できるような審査基準・態勢の構築が必要となる。足元、スタートアップ向け融資を注力分野として挙げる地域銀行が増えているが、スタートアップに対する審査の目線や審査態勢は通常の創業融資とは異なるものが求められ、どのように審査基準・態勢を整備すべきかに課題認識を持つ地域銀行も多い。現在は、各金融機関において試行錯誤を重ねながら、審査基準・態勢の在り方が検討されている段階であり、他行の先行事例の蓄積がその参考となる可能性がある。特に海外では、いわゆるベンチャーデット¹⁰に取り組む金融機関も多く、こうした海外金融機関におけるベンチャーデットの審査実務等を参考とすることが、地域銀行における態勢の充実・強化を図る上でも有用と考えられる。また、こうしたスタートアップ向け融資においては、先般、法制化された企業価値担保権の活用を検討することも考えられる¹¹。

¹⁰ 担保となるような資産に乏しいスタートアップへの融資等。

¹¹ 企業価値担保権については、スタートアップ向け融資のみならず、例えば、事業承継や事業再生の局面においても活用を検討することが考えられる。

<コラム> 資金提供にとどまらない創業支援の動き

地域銀行が、創業期の企業に対し、アドバイス等の資金面にとどまらない支援を行うことにも期待が寄せられている。創業期の企業は、事業を進めていく上での人員・態勢が必ずしも十分ではないことから、事業を軌道に乗せていくため、資金面にとどまらない幅広い支援が求められる。融資取引等を通じて、事業者の動向のみならず、地域の産業全体を把握できる立場にある地域銀行には、その支援の担い手としての役割を期待する声が多い。

こうした期待も踏まえ、足元、地域銀行においては、事業戦略や事業計画の策定に係るコンサルティングやビジネスマッチングのサポートといった資金提供以外の面も含め、創業を支援しようとする動きが広がっている。地域銀行ヒアリングにおいては、例えば、以下のような事例が確認されている。

- 中長期的な目線で地域の産業を発展させることを目指し、地域で新しいビジネスを創出するエコシステムの構築のため、自治体や外部ベンチャーキャピタル、地元企業、大学等と連携して、スタートアップ企業等の創出・支援を面的に進めている事例や、社会的課題の解決や地域全体の付加価値の向上に向けて、個々の事業者だけでは着手しにくいソーシャルビジネスの事業化に取り組んでいる事例。
- 企業側が地域銀行に経営課題を相談する心理的なハードルを軽減し、必要なサポートの提供につなげるため、地域銀行が行政機関や大学、商工団体等と連携し、創業に必要な金融・非金融の支援に関する相談をワンストップで受け付けられるコンサルティング拠点を開設した事例。
- 事業計画の策定支援に課題認識を有していた地域銀行において、地元の日本政策金融公庫支店と連携し、共通様式の事業計画書を用いることとした事例。これにより、創業者と地域銀行・日本政策金融公庫が共通理解の上に事業計画を磨き上げることが可能となると同時に、創業者が融資の申込みに必要な書類を作成する際の負担軽減が図られている。

IV. 本業支援

地域銀行が、地域の事業者の経営課題の解決を支援することは、地域企業・産業の成長に貢献するとともに、自身の顧客基盤を強化することにつながる意義のある取組みである。地域の事業者は、人手不足、経営者の高齢化、後継者不在など事業継続に関わる根本的な課題に直面している。こうした中、地域銀行には、コンサルティング機能を発揮し、事業者の抱える課題やニーズに対応した、質の高いサービスを提供することが期待される。

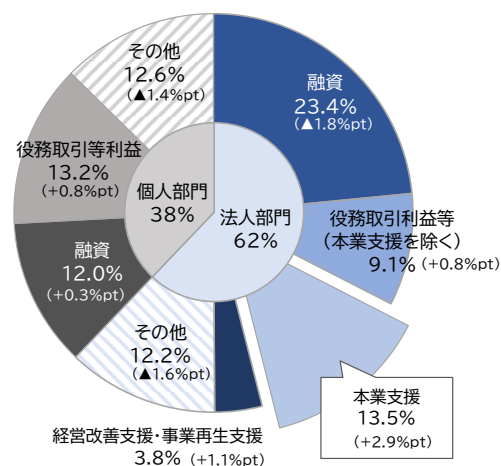
本章では、足元の本業支援——主に成長・成熟期の企業に対する経営コンサル全般、DX・IT、SDGs、M&A・事業承継、人材紹介、海外展開等の非金融ソリューションの提供¹²をいう——に関する現状と課題を概観し、その対応の方向性について議論する。

1. 本業支援の現状

地域銀行では、顧客の抱える課題の多様化にあわせ、本業支援の取組みを強化している。第II章で見た通り、企業の経営課題は、資金面よりも収益向上や人材確保、業務効率化等の比重が大きくなっており、これに対応するため、多くの地域銀行が本業支援の専門部署を設置するとともに、本業支援のメニューを拡充してきた。本業支援は、地域銀行における業績評価の配点割合の増加幅（2019年度→2022年度）が最も高い分野となっていることから、地域銀行の注力度合いが見て取れる（図表IV-1）。

地域銀行の支援メニューは概ね企業側のニーズをカバーしている。金融機関アンケートにおいて、本業支援のうち自行が注力する上位3分野の回答を求めたところ、「M&A・事業承継」を筆頭に、「SDGs」、「経営コンサル全般」、「DX・IT」、「人材紹介」の各分野が幅広くカバーされる結果となった。企業アンケートにお

図表IV-1 支店の業績評価の配点割合

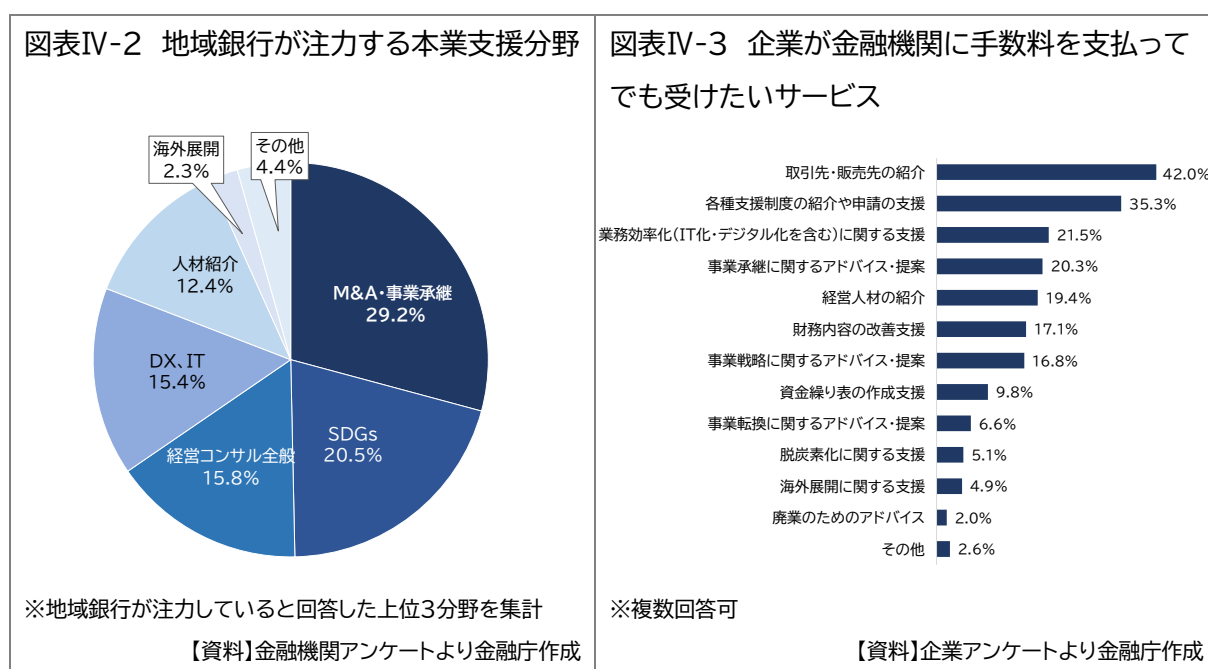


※支店の業績評価を定めていない等の理由で、未報告である地域銀行を除いた87行を集計
※括弧内は2022年度と2019年度との比較
※補完的な加点項目は除く

【資料】金融機関アンケートより金融庁作成

¹² なお、金融機関アンケート及び地域銀行ヒアリングにおいては、地域銀行がコンサルティングを行うに際して相対的に専門的な知見が求められる「本業支援」に着目しており、取引先・販売先の紹介（ビジネスマッチング）や補助金等申請支援は対象としていない。

いても、これらの金融機関が注力している分野は、企業が手数料を支払ってでも受けたいサービスの上位に位置しており、企業側のニーズを概ねカバーしている¹³(図表IV-2・図表IV-3)。

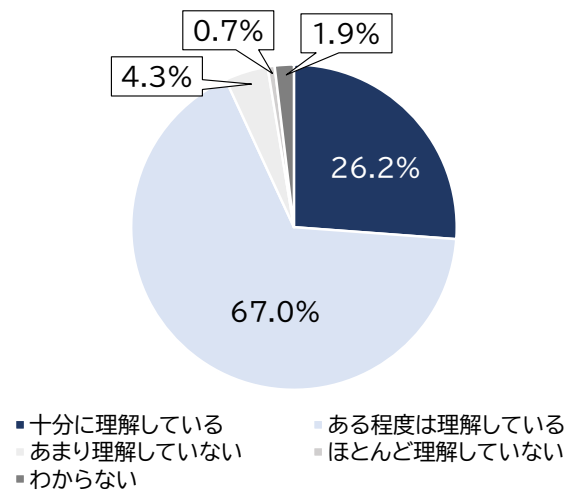


ただし、DX・IT や人材紹介といった一部の支援分野では、企業側のニーズと金融機関の取組みとの間に差がみられる。企業アンケートにおいては、「DX・IT」や「人材紹介」の分野に対する企業側のニーズが高い一方、金融機関における注力度合いは後順位（5分野中、4位と5位）となっているなど、両者の間にやや差がみられる。逆に、企業側のニーズに比して金融機関の取組みが積極的である分野としては「SDGs」が挙げられる。

こうした中、地域銀行による顧客の経営課題やニーズの十分な理解と、顧客の納得が得られる品質での本業支援サービスの提供には改善の余地がある。企業アンケートにおいて、金融機関が顧客へサービスを提供するに際し、金融機関が自社の経営課題やニーズを「十分に理解している」と答えた企業の割合は26.2%であるほか、実際に提供されたサービスが自社の経営課題やニーズに「完全に合致していた」と答えた企業の割合は15.3%にとどまっている（図表IV-4、図表IV-5）。また、金融機関が提供するサービスを契約した理由として「金融機関との付き合いから提供を受けた」と回答した企業も、サービスの提供を受けた企業全体の3分の1程度存在している。

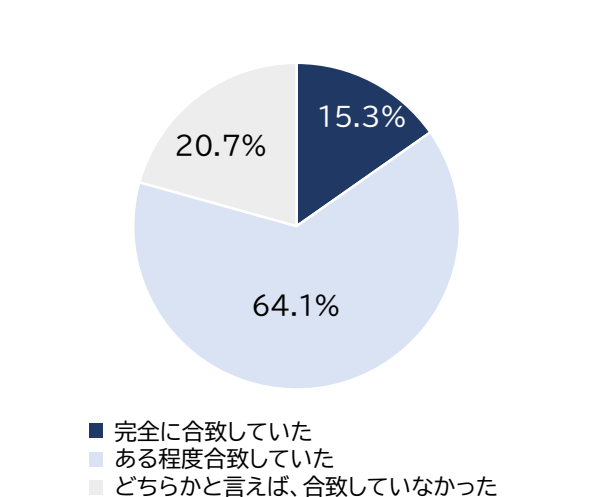
¹³ 脚注12にある通り、図表IV-3の上位にある「取引先・販売先の紹介（ビジネスマッチング）」や「各種支援制度（補助金等）の紹介や申請の支援」は、金融機関アンケートの対象外である。

図表IV-4 サービス提供時における、金融機関の経営課題やニーズの理解度



【資料】企業アンケートより金融庁作成

図表IV-5 金融機関から提供されたサービスの経営課題やニーズへの合致度



※「経営コンサル全般」、「DX・IT」、「SDGs」、「M&A・事業承継」、「人材紹介」、「海外展開」の6つのサービスの提供を受けた企業の回答を集計

【資料】企業アンケートより金融庁作成

2. 本業支援の課題と方向性

地域銀行の本業支援においては、顧客の経営課題やニーズの理解を起点として、付加価値の高いサービスを提供することで、顧客の成長や生産性の向上につなげていくことが重要である。

しかしながら、企業アンケートによれば、顧客の経営課題やニーズの理解及びそれに応える質の高いサービスの提供に改善の余地が認められる。その背景としては、地域銀行が取り組む業務範囲が拡大する中で、本業支援に必要な人的リソースの確保や態勢整備が追いついておらず、個々の顧客の事業への理解の深化やサービスの向上に十分に取り組むことが出来ていないことがあると考えられる。

こうした課題に対応するためには、

- 顧客の経営課題やニーズの理解と質の高いサービスの提供が収益性につながることを認識した上で、将来の事業の見通しや足元の収益性も踏まえながら、中長期的な視点で、本業支援の各事業の経営上の位置づけを明確にし、最適な資源配分を行うこと
- それぞれの事業の位置づけに沿って、自行専門部署で提供すべきサービスと外部事業者を活用すべきサービスとの見極めや、支店の役割の明確化、支店と専門部署との連携強化など、効果的な本業支援態勢を確立すること
- その中で、「売り切り」ではなく、支援の効果や顧客の受け止めを把握・評価し、更なる支援の質の向上につなげるサイクルを構築すること

が重要である。

(1) 本業支援の経営上の位置づけの明確化

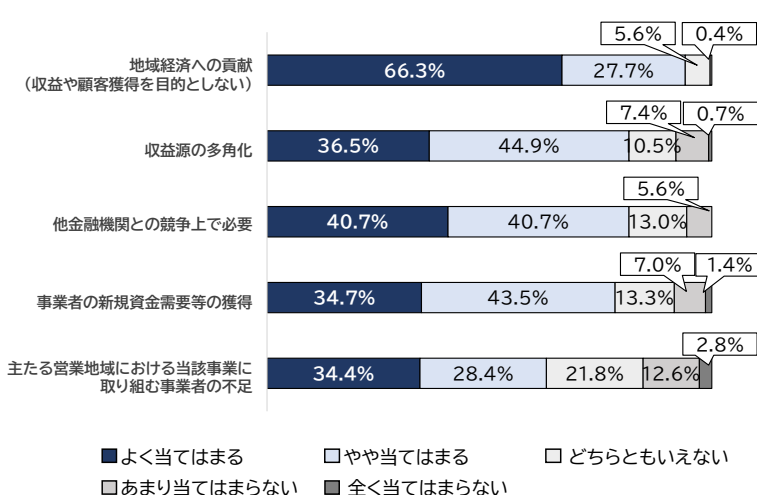
地域銀行においては、本業支援の経営上の位置づけを明確にし、それに応じて十分な人的リソースを配分することが重要である。本業支援の各事業の経営上の位置づけは、金融機関ごとに異なり得る。例えば、ある本業支援の事業を、預貸ビジネスの拡大に向けた顧客とのリレーション強化を図るためのものであると位置づけることもありうる一方で、その事業単独で収益化を図っていくという考え方もありうる。そうした位置づけによって、必要な人的リソースや態勢も変わってくる。

現状、地域銀行は、本業支援の目的を「地域経済への貢献」としつつも、その収益性を強く

意識している。多くの地域銀行は、地域への貢献を本業支援の目的として中期経営計画等で示している。金融機関アンケートにおいても、本業支援の目的として、「収益源の多角化」や「競争上の必要性」といったビジネス的な目的よりも、「地域経済への貢献」をあげる金融機関が多くなっている（図表IV-6）。他方で、継続的に地域の顧客に本業支援のサービスを提

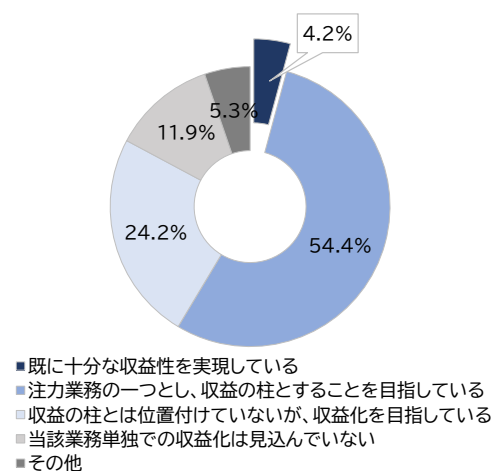
供するためには、ある程度持続的な収益が必要とされることもあり、地域銀行の多くは、収益性を強く意識している。例えば、目標設定においては、売上・収益・成約件数を目標としている地域銀行が多い。また、金融機関アンケートにおいて、地域銀行が本業支援で求める収益性の程度について確認したところ、収益化を目指している分野は、地域銀行の回答分野全体（注力する本業支援上位3分野の全地域銀行合計）のうち8割にのぼり、さらに、「収益の柱」とすることを目指してい

図表IV-6 本業支援に取り組む目的



【資料】金融機関アンケートより金融庁作成

図表IV-7 本業支援に求める収益性の程度



※地域銀行が注力していると回答した上位3分野を集計

【資料】金融機関アンケートより金融庁作成

る分野は、全体の5割以上となっている。そうした中、「既に十分な収益性を実現している」とした地域銀行は、4.2%にとどまっている（図表IV-7）。

本業支援において収益性を向上させるには、顧客の経営課題やニーズを理解し、質の高いサービスを提供することが重要である。本業支援において収益性の実現を目指すかは経営判断ではあるが、収益性の向上には、顧客の経営課題やニーズの理解と、ニーズに合致したサービスの提供の両方を実現できる態勢整備が欠かせない。顧客の経営課題やニーズを理解するための人材育成や態勢整備を十分に行わなければ、提案が成約につながらなかったり、成約までにコストや時間を要したりする可能性が高まる。また、顧客の経営課題やニーズの理解ができたとしても、提供するサービスの質が低ければ、顧客の信頼が得られず、後続の取引につなげることが難しくなる可能性が高まる。企業アンケートによれば、金融機関からサービス提供を受けた企業は、金融機関による経営課題やニーズの理解が高いほど、また、提供されたサービスが経営課題やニーズに合致しているほど、今後も同じ金融機関からサービス提供を受けたいと考える割合（リピート希望率）が高くなるという分析結果が得られている¹⁴（図表IV-8）。

図表IV-8 「事業の理解度、及びニーズの合致度の評価別」企業のリピート希望率分布

		金融機関の事業に対する理解度		
		十分に理解している	ある程度理解している	あまり・ほとんど理解していない
提供されたサービスのニーズ合致度	完全に合致していた	87%	73%	45%
	ある程度合致していた	71%	62%	34%
	どちらかといえば、合致していなかった	39%	30%	11%

※各回答の組み合わせごとに、リピート希望率を算出

【資料】企業アンケートより金融庁作成

図表IV-9 「事業の理解度、及びニーズの合致度の評価別」企業の分布

		金融機関の事業に対する理解度		
		十分に理解している	ある程度理解している	あまり・ほとんど理解していない
提供されたサービスのニーズ合致度	完全に合致していた	10%	5%	0%
	ある程度合致していた	17%	45%	2%
	どちらかといえば、合致していなかった	2%	14%	4%

【資料】企業アンケートより金融庁作成

¹⁴ ただし、企業アンケートでは、金融機関が自社の事業を十分に理解しており、かつ、提供されたサービスが完全にニーズに合致していたと評価した回答割合は全体の1割程度にとどまる（図表IV-9）。

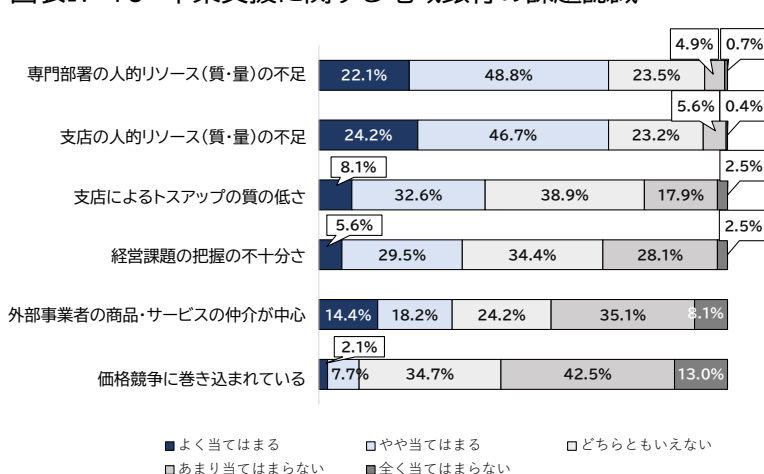
そうした認識の下、地域銀行は、将来の事業の見通しや足元の収益状況も踏まえながら、中長期的な視点で、本業支援の各事業の経営上の位置づけと最適な資源配分を検討していくことが期待される。限られた人的リソースを効率的に配分し、中長期的に人材育成や支援態勢に「投資」すべき事業を見極めるためには、各地域の実情や顧客のニーズを踏まえた将来の事業の見通しを持つことと、各事業の収益面での現在の立ち位置を把握することが有用と考えられる。後者に関しては、現状、多くの地域銀行が本業支援の収益性を意識しながらも、コスト（人件費、外部委託費）を勘案した収益管理を行っておらず、売上ベースで実績管理を行うにとどまっている一方で、人的リソース追加の是非の検討に向けて、本業支援のコストを含めた採算管理を行っている地域銀行もある。今後、地域銀行には、こうした観点を踏まえた上で、注力する本業支援の事業を見定め、さらに、その事業が、顧客の成長や自身の収益機会の獲得等につながっているかを継続的に確認し、資源配分や取組みの在り方を見直していくことが期待される。

（２）効果的な業務態勢の確立

顧客の経営課題やニーズにあった付加価値の高いサービスを提供するには、専門性の高い人材の確保をはじめとして、効果的な業務態勢の構築が欠かせない。本業支援は、伝統的な融資業務以上に労働集約的な業務であることから、人的リソースの充実がサービスの質の向上につながりやすい分野であり、サービス提供に係る専門的な人材の育成・確保が重要となる。さらに、地域銀行は、顧客とのリレーションシップを通じて、顧客の経営課題やニーズを理解し、適時に最適なサービスを提供するとともに、そのサービスのフォローアップを行うことが期待されており、これを実現するための態勢整備も重要である。

本業支援は伝統的な融資業務とは異なる専門性が必要とされており、専門人材の育成・確保は、地域銀行の大きな課題となっている。多くの地域銀行では、提供する本業支援のサービスの拡大やそれに必要な専門性の高まりを踏まえ、従来の体制では十分な対応ができないとの課題認識から、本部にコンサルティング専門部署を設置している。こ

図表IV-10 本業支援に関する地域銀行の課題認識



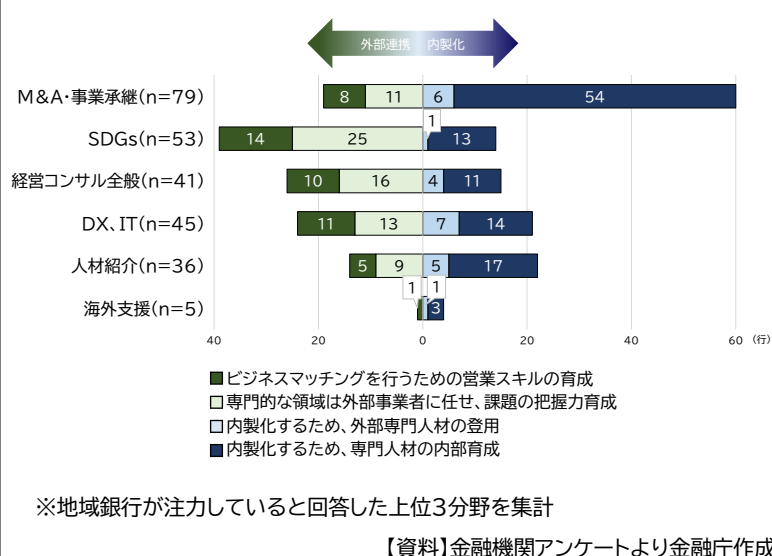
※地域銀行が注力していると回答した上位3分野を集計

【資料】金融機関アンケートより金融庁作成

うした中で、金融機関アンケートによると、7割以上の地域銀行で、本部専門部署の人的リソースの不足を課題として認識している（図表Ⅳ-10）。また、こうした行内における人的リソース不足の結果として、「外部事業者の商品・サービスの仲介が中心となっている」ことに課題認識をもつ金融機関も3割程度ある。この背景には、銀行内で専門的な人材を育成するにはコストと時間がかかる一方で、即戦力として専門人材を外部から採用しようとしても、給与水準が高いなどの理由から採用が容易ではないといった状況に直面していることが考えられる。

地域銀行は、自行で組成・提供すべきサービスを見極め、銀行内での人材育成に取り組むとともに、必要に応じ、外部のサービス提供者の活用・連携を進めることが重要である。質の高いサービスを提供できる専門人材を銀行内で育成できれば、例えば、コンサルティングを行う中で把握した新たな資金需要を、速やかに融資担当者へつなぐことができるなど、銀行にとって収益性を高めやすくなると考えられる。他方で、銀行内での人材育成及び外部からの採用が必ずしも容易でない状況を鑑みれば、本業支援に際して外部事業者との連携を図ることも一つの手法であると考えられる。実際に、地域銀行の人材育成や外部事業者との連携の方針は事業ごとに大きく異なる（図表Ⅳ-11）。各地域銀行は、自行の強み・弱みを的確に把握した上で、経営戦略に応じて、各事業の最適な人材育成・外部事業者との連携の在り方を模索することが期待される。

図表Ⅳ-11 注力する分野の人材の育成・確保の方針



また、専門人材の確保に加えて、本業支援に関わる支店の体制整備・人材育成も課題となっている。多くの地域銀行は、支店の人的リソース不足を、本部専門部署の人的リソース不足と同様に重要な課題であると認識している（図表Ⅳ-10）。また、「支店のトスアップの質の低さ」や「経営課題の把握の不十分さ」に課題認識を持つ地域銀行もみられる。その背景には、地域銀行全体として支店職員数が減少傾向にある中、支店で取り扱うサービスの多様化等による業務負荷が増加しており、支店職員の知識・ノウハウの習得が追い付いていないことがあると考えられる。

地域銀行は、本業支援における支店の役割を明確にし、支店における人材育成及び支店と本部との連携を含めた関係部署間の連携を一層強化することが重要である。支店に求める役割は金融機関や本業支援の事業ごとに異なり得るが、人的リソースの制約がある中では、専門的なサービスについて顧客への説明やコンサルティングを行うのは本部の専門部署や外部事業者の役割とし、支店職員に対しては、主に顧客の課題・ニーズの的確な把握・理解や、顧客目線での必要な支援の見極めなどの役割を期待することも考えられる。こうした役割分担を行った場合には、支店においては、人材の育成や本部との連携強化等を通じ、顧客との強固な関係の構築、顧客課題の的確な把握、本部の専門部署へのトスアップの質の向上などに取り組むことがより重要となる。また、顧客の経営課題の解決策として複数の方策が想定される場合——例えば、デジタル化のニーズに対して、デジタル人材の紹介、DX 支援、業務改善支援のいずれでも対応可能なケース——には、どのサービス（外部事業者との連携を含む）が顧客にとって最適であるかを的確に見極め、各サービスの提供主体となる関係部署等と適切に連携・調整を図っていくことも必要となる。

地域銀行ヒアリングでは、以下にみられるように、顧客との強固な関係構築、支店におけるトスアップの質の向上等に向けて、支店・本部の役割の明確化や連携強化等に取り組んでいる事例がみられる。地域銀行は、自行の実情を踏まえ、必要な人材育成や本部からのサポートを行う仕組み等を整えていくことが期待される。

① 顧客との強固な関係構築

- 顧客と信頼関係を構築することを支店の第一の役割とし、そこで把握した課題に対し、本部の専門部署が中心となり、最適なソリューション提案へ進むといった段階を踏んだアプローチを行うなど、顧客との関係構築から課題把握、ソリューション提供までをプロセスとして体系化している事例。

② 支店におけるトスアップの質の向上

- 各支店では、法人コンサルティング業務にかかるリーダーを選定（１名）し、同リーダーが支店担当者に帯同の上、顧客から必要な情報を聞き取る方法やそのための基本的な知識を習得させるなど、OJTを通じて、支店担当者における課題の的確な把握とトスアップの質の向上に向けて取り組んでいる事例。
- 専門的な分野に係る人材育成プログラムを整備（３段階の行内資格制度を創設）し、職員全体のスキルアップを目指すとともに、上位の資格者においては、より質の高い提案活動を行う仕組みとしている。また、本部専門部署の担当者が支店担当者に帯同することで、支店のスキルアップと最適提案の実現に向けて取り組んでいる事例。
- 本部の支店サポートチームが、定期的に支店担当者向けの面談・相談会を実施することにより、相談しやすい関係を構築するとともに、そこで把握した顧客課題・ニーズを本部の専門チームにつなぎ、専門チームが効率的かつ円滑に支店の支援を行えるよう連携するなど、本部による積極的な関与で、適時の支援に結び付けている事例。

③ 最適なタイミングでのソリューション提供

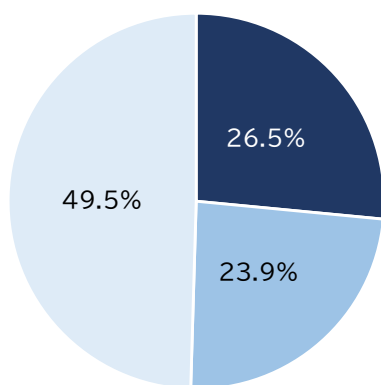
- 顧客が求める最適なタイミングでソリューションを提供するため、支店と本部が連携の上、速やかに提案する案件と適切な時期まで継続的にフォローする案件に分類するなど、時間軸を意識した対応を行っている事例。

(3) 顧客からのフィードバックと支援の質の向上

本業支援サービスの質を高めていくためには、支援態勢の充実とともに、継続的にサービスの質の向上が図られる仕組みの構築が重要である。質の高いサービスとは、顧客目線で見れば、自らのニーズを十分に満たしてくれるサービスと理解することができる。したがって、サービスの質を高めていくためには、サービスを「売り切り」で提供するのではなく、如何に顧客からのフィードバックを得て、それを次のサービスの改善につなげていけるかが重要になると考えられる。

この点に関して、地域銀行によるサービス提供後の顧客へのフォローアップには改善の余地がある。サービスの提供を受けた顧客からサービスの評価や改善点を確認するには、顧客に対するフォローアップは重要なツールである。この点、地域銀行ヒアリングでは、一部の銀行において、提供したサービスの契約期間の満了前に必ずサービスの評価・効果がどうであったか、また継続的な支援を必要とするかといった顧客意向を確認する仕組みを導入している事例も認められたものの、大半の銀行は、支店による日常的な面談等をもってフォローアップを完了するにとどまっている。また、企業アンケートでは、サービスの改善点や活用状況を金融機関に「特に伝える機会はなかった」と回答した企業のうち、その3割は「サービスの改善等に繋がるのであれば、伝えたい」と回答しており、潜在的には、こうした企業からも有益なフィードバックが得られるものと考えられる（図表IV-12・図表IV-13）。

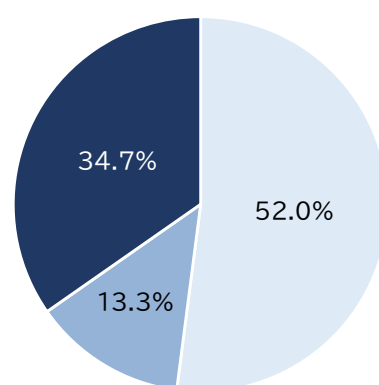
図表IV-12 サービスの改善点等の金融機関への伝達状況



- 特に伝える機会はなかった
- 自社から主体的に金融機関に伝えた
- 金融機関から尋ねられた際に伝えた

【資料】企業アンケートより金融庁作成

図表IV-13 サービスの改善点等の金融機関への伝達に関する意向



- 現状に満足しており、特に伝える必要はない
- 改善点など伝えたいことはあるが、伝えるつもりはない
- サービスの改善等に繋がるのであれば、伝えたい

※図表IV-12にて、金融機関にサービスの改善点等を「特に伝える機会はなかった」とした企業から回答を得たもの

【資料】企業アンケートより金融庁作成

顧客からのフィードバックを広く集約するとともに、顧客満足度の向上に資する要因を分析し、それを次のサービスの改善や質の向上につなげていくことが重要である。顧客からフィードバックを得る手法としては、直接的な訪問等による対話に加えて、顧客満足度アンケートなどの方策も考えられる。こうした方策を通じ、顧客からフィードバックを広く集めたうえで、そのフィードバックの結果をサービスの質の向上につなげていくプロセスを整備することが重要である。この点、地域銀行の中には、サービス提供後に実施した顧客満足度アンケート結果を、本業支援の分野ごとに時系列で比較し、顧客満足度の変化とその要因がどこにあるかを分析している事例や、サービスごとに顧客のリピート率を管理指標として設定している事例など、サービスの改善や質の向上につなげようとしている取組みもみられる。

加えて、目標設定や業績評価において、顧客からの評価や支援効果に対してより目が向けられるような動機付けを工夫することも考えられる。本業支援に係る目標設定に関しては、売上・利益や成約件数等を目標とする地域銀行が多い。こうした定量的な指標を目標とすること自体は否定されるものではないが、目標設定や業績評価において、短期的な収益獲得が強く意識されれば、支店において過度な営業推進が行われるリスクが高まる。したがって、目標設定や業績評価については、中長期的に顧客に提供する付加価値を高めるように動機付けを工夫することが期待される。地域銀行の中には、業績評価において顧客満足度等を勘案することの重要性を認識し、今後の検討課題とする事例もある。また、海外金融機関においては、営業推進や信用リスク管理の項目に加え、顧客とのリレーションの安定性（顧客とのコンタクト数、顧客満足度調査の結果等）を融資担当者の人事評価項目に設定している事例¹⁵もあり、こうした取組みを参考とすることも考えられる。

¹⁵ 川橋仁美, “米国及び英国の金融機関における全資産担保にもとづく融資にかかる組織態勢に関する考察”, 金融庁金融研究センター, 令和6年6月28日, <https://www.fsa.go.jp/frtc/seika/discussion/2024/DP2024-1.pdf>

<コラム> M&A・事業承継支援に係る地域銀行の取組み

地域の中小企業等においては、経営者の高齢化や後継者不足により、廃業を余儀なくされるケースが増加しており、地域における技術や雇用の喪失などが懸念されている。

こうした問題意識から、M&A 支援や事業承継支援に注力する地域銀行は多いが、以下のとおり、いくつかの課題が聞かれている。

地域銀行には、地域経済・社会の維持や発展に貢献していくため、引き続き、M&A・事業承継支援態勢の充実・強化に向けて、創意工夫を重ねていくことが期待される。

● 専門人材の不足

まず、地域銀行内の専門人材の不足である。M&A・事業承継支援については、専門人材を内部育成する方針の地域銀行が多い（54 行）が、知見の蓄積には時間がかかることが課題と認識されている。この点、知見の蓄積のため、人事ローテーションを通常よりも長く設定（5 年以上）する事例や、原則異動のない専門職制度を導入する事例がみられる。また、支店職員が参加しやすいよう、短期間の本部へのトレーニー制度を設け、経営者との対話、案件発掘、相談対応など一連の基本動作を本部職員がマンツーマンで指導している事例もみられる。

● 支援提供の遅れ

次に、顧客の状況把握が不十分で、適時の支援提供が出来ていないという課題が認識されている。これに対しては、遅滞なく事業承継支援を行うため、事業承継のタイムラインに応じて事業者を 7 段階にグルーピングし、緊急性の高い事業者から優先的に支援を実施している事例や、事業承継に関する情報（対象事業者の承継時期、支店の活動結果、今後の支援方針等）をデータベース化し、本部・支店で定期的に情報共有することで、適時適切な支援を実現しようとしている事例がみられる。

● 外部専門家との連携不足

また、顧客の顧問税理士との連携不足により支援が円滑に進まないという課題も聞かれる。事業者を伴走支援する税理士との連携強化に向けて、事業承継支援に着手する段階から、銀行の支店・本部に事業者・顧問税理士を加えた 4 者で協議を行う「4 者ミーティング」を開催し、認識共有を図るといった事例がみられる。また、事業承継を検討中の事業者の希望に応じて、セカンドオピニオンを提供してくれる地元税理士を紹介し、事業承継に着手することを後押しする事例もみられる。

V. 経営改善・事業再生支援

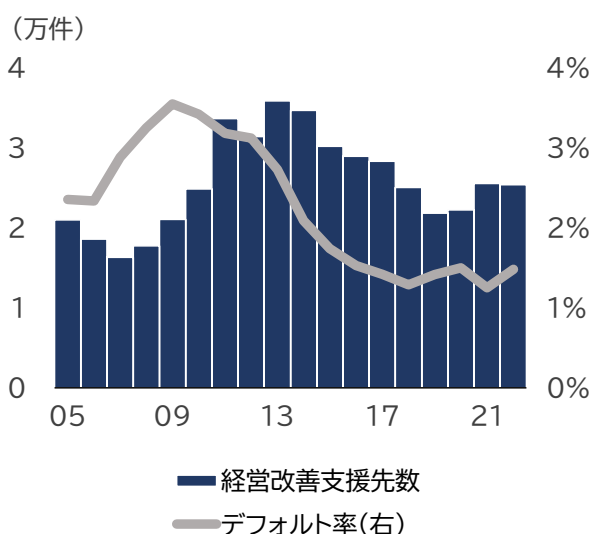
地域銀行が、業況が悪化した事業者に対し、継続的に経営改善・事業再生支援に取り組むことは、地域企業・産業を下支えし、自身の事業基盤を強化することにつながる意義のある取組みである。特に、足元では、物価高騰や人手不足の影響等がみられる中、コロナ期に積み上がった既往債務の返済など、依然として厳しい状況におかれている事業者も多い。こうした中、地域銀行は、事業者の置かれた状況や課題をしっかりと把握し、その実情に応じて、資金繰り支援にとどまらない早期の経営改善・事業再生支援に取り組むことが期待される。

本章では、足元の経営改善・事業再生支援に関する現状と課題を概観し、その対応の方向性について議論する。

1. 経営改善・事業再生支援の現状

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。地域銀行は、自行のメイン先を中心に、融資額の大きさや債務者区分¹⁶、事業者の再建意欲や地域経済への影響等を総合的に勘案して重点的に支援を行う「経営改善支援先」を選定している。その上で、特に支援の重要度・難易度が高い先については、経営改善専門部署が支店と連携しながら支援を実施している。経営改善支援先は、経済環境に応じて増減しており、リーマンショック後をピークに減少傾向であったが、コロナの発生を受け増加に転じている（図表V-1）。また、経営改善・事業再生支援の専門部署の人員数についても、2000年代前半から低下傾向がみられたが、足元、コロナの影響を受けて、各金融機関でばらつきがあるものの、

図表V-1 地方銀行の経営改善支援先数の推移



※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

【資料】全国地方銀行協会資料より金融庁作成

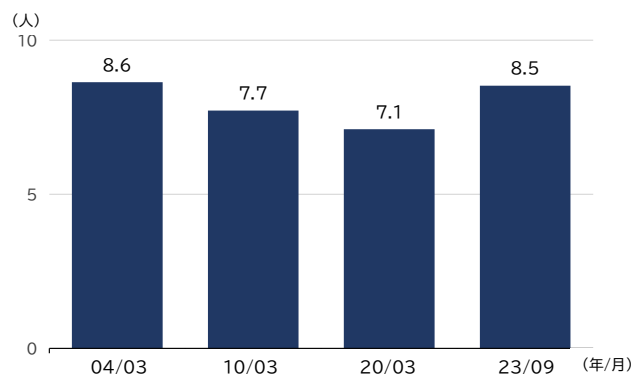
¹⁶ 本章の調査・分析における「債務者区分」は、金融機関の自主的な報告によるものであり、必ずしも各金融機関で定義が同じとは限らないことに留意。

全体として増加している¹⁷（図表V-2）。

地域銀行の支援手法は、返済条件の変更（以下「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である。金融円滑化法¹⁸施行以降、リスクの申込みに対する金融機関の応諾率は高い水準を維持している。経営改善支援先の支援手法としては、リスクや経営改善・事業再生計画の策定支援が中心となっている。これまでの環境整備により、日本政策金融公庫や中小企業活性化協議会等の外部機関の活用や、D D S¹⁹等の活用も進んでいる一方で、経営改善支援先に占める抜本的な事業再生の割合は大きくない。

倒産件数は過去と比較して低位に推移している一方で、経営改善支援先のランクアップ率も低位に推移している（図表V-3）。リーマンショック後の景気回復局面の影響もあり、倒産件数および銀行の不良債権比率はリーマンショック以前と比較して低位に推移している。同様に、経営改善支援先のランクアップ率（経営改善支援先のうち、債務者区分が期中に改善した割合）もリーマンショック以降、低位に推移している。この背景としては、リーマンショック後の景気回復局面で自力回復可能な事業者が相応

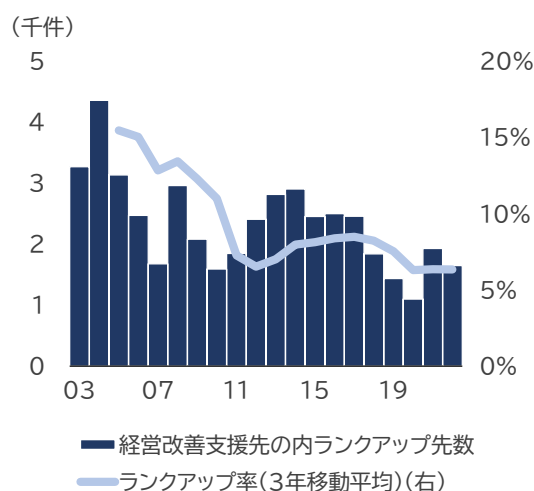
図表V-2 経営改善支援専門部署の職員数の推移



※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行の単純平均より算出

【資料】金融機関アンケートより金融庁作成

図表V-3 地方銀行の経営改善支援先数のランクアップ率



※全国地方銀行協会に加盟する地方銀行が対象

【資料】全国地方銀行協会資料より金融庁作成

¹⁷ 企業アンケートでも、「コロナ期（2021年4月～2022年3月）と比較して、金融機関が自社の経営課題等についてより理解してくれている」と考える企業の割合は、（経営改善支援先が相対的に多く含まれる）債務者区分が下位になるほど高くなる傾向にある。

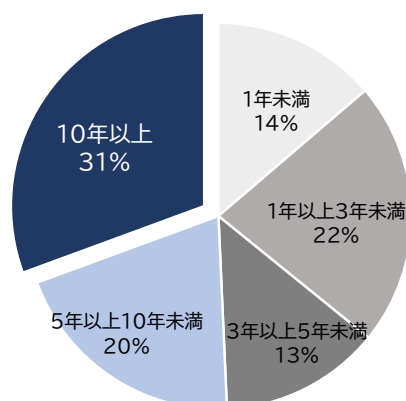
¹⁸ 中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律（平成21年法律第96号）

¹⁹ Debt Debt Swap：既往債務を劣後債務に切り替えること

にランクアップした可能性があるほか、事業者の抱える課題がこれまで以上に複雑化——例えば、放漫経営といった経営管理態勢の不備や過小資本等のB S面の課題から、地域経済縮小や売上伸び悩みといったP L面の課題に変化しているなど——しており、従来のリスクや計画策定を中心とした金融支援では事業者の課題解決を図ることが困難になっていることが影響している可能性がある。

こうした中、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。足元でリスクを受けている事業者について、当初のリスク実行時からの経過期間を見ると、債務者区分が要注意先以下の顧客のうち3割超が10年以上リスクを継続しているなど、長期間にわたりリスクを受けている事業者が多い（図表V-4）。リスク自体は、「時間を買う」ことで事業者の自力回復を促すものであるが、経営課題の複雑化等により業況の回復が必ずしも容易ではない中で、リスクが長期化している可能性がある。企業アンケートによると、リスクを受けている事業者のうち、経費削減や抜本的な事業転換等で収益改善を見通している事業者は少なく、全体の9割近くは、リスクの継続を希望している（図表V-5）。

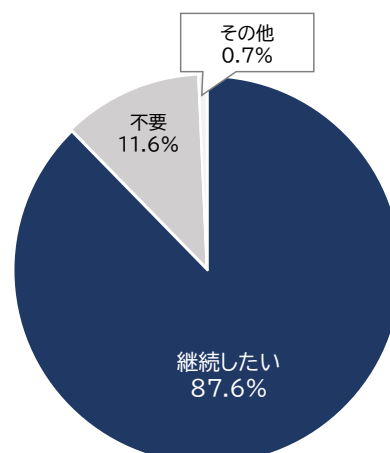
図表V-4 初回条件変更後の経過年数
(要注意先以下)



※2023年3月末時点
※有効回答 71 行を集計

【資料】金融機関アンケートより金融庁作成

図表V-5 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

【資料】企業アンケートより金融庁作成

2. 経営改善・事業再生支援の課題と方向性

地域銀行においては、事業者の業績回復に向けた選択肢が多い早期の段階で、回復可能性が高い事業者を見極め、事業者の業績回復・成長を支援することが重要である。

しかしながら、実際には、リスクが長期間にわたっている事業者が相応に存在する現状がみられる。長期のリスクは、地域銀行が事業者の資金繰りを長期にわたって支えていることの裏返しである一方で、早期に重点的な支援を行うことができたならば、これまでに業績回復が可能であった事業者も含まれている可能性がある。事業者側の課題の複雑化もあり、経営改善・事業再生支援は、本業支援等の他の業務に比べ、明確なリターンが見込みづらいうえ、支援の効果が表れるまでにコストと時間がかかることから、収益環境が厳しくなる中、金融機関において十分な人的リソースが配分されづらかったことがこうした状況に影響したと考えられる。

こうした課題に対応するためには、

- 地域銀行の経営陣が、経営改善・事業再生支援へのコミットメントを示すとともに、経営改善・事業再生支援を中長期的なリターンを獲得する収益機会と認識し、回復可能性や取引先・地域経済等への影響を考慮しつつ、早期の経営改善・事業再生支援に取り組むこと
- 経営改善・事業再生支援の効果が経営陣にとってより明確となり、抜本再生の際の追加的なコストが抑制されるよう、個々の経営改善支援先の状況をより反映した引当の見積りを検討すること
- 経営陣のコミットメントを支店に浸透させるため、中長期的なリターンにつながる取組みを積極的に評価するよう支店や個人の評価制度を工夫すること
- 現場で経営改善・事業再生支援を担う人材のキャリア形成の検討を含め、人材育成を強化すること

が重要となる。

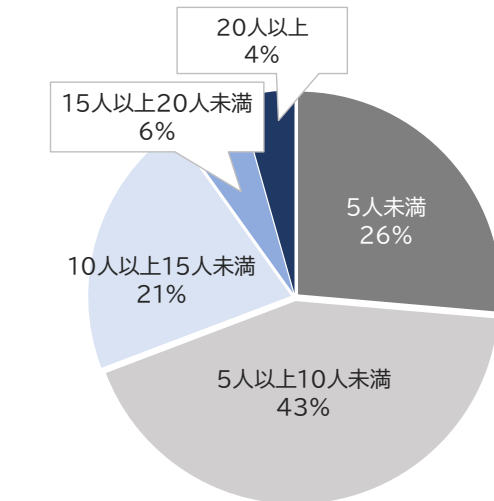
(1) 経営陣によるコミットメントと収益機会の認識

経営陣のコミットメントが、経営改善・事業再生支援の促進に果たす役割は大きい。経営改善・事業再生支援は不確実性が高く短期的な結果が見えづらい中、経営陣の認識・コミットメントが支援態勢や取組状況に大きく影響すると考えられる。経営陣による経営改善・事業再生支援に対する強いコミットメントがあると、長期の支援が必要な案件や、抜本的な支援が必要な案件にも取り組みやすい、との声は現場の支援担当者からも多く聞かれる。実際、頭取の意向を踏まえ、経営改善・事業再生支援の専門部署を頭取直轄とする態勢を構築した

ことで、組織全体で取り組もうとする風土が醸成されたとする事例や、経営陣から経営改善・事業再生支援を進めるという方向性が示されたことで、債権放棄を伴う抜本再生を行う際も十分な貸倒引当金を適時に積むことができ、事業再生支援に向けた議論が活発化したとする事例が見られる。

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。各地域銀行で規模や顧客属性等が異なるため、一律に適正人数を示すことは困難であるが、経営改善専門部署の専任職員の人数について、例えば、5人未満である銀行も全体の4分の1程度を占めており、十分な人的リソースが配分されているかについて疑問の余地がある（図表V-6）。この背景としては、地域銀行全体として人的リソースの制約が厳しい中、明確なリターンが見込みづらく、支援の効果が表れるまでにコストと時間がかかる経営改善・事業再生支援に人的リソースをかけることが難しくなっていることが考えられる。

図表V-6 経営改善支援専門部署の職員数



※兼務者を除く

【資料】金融機関アンケートより金融庁作成

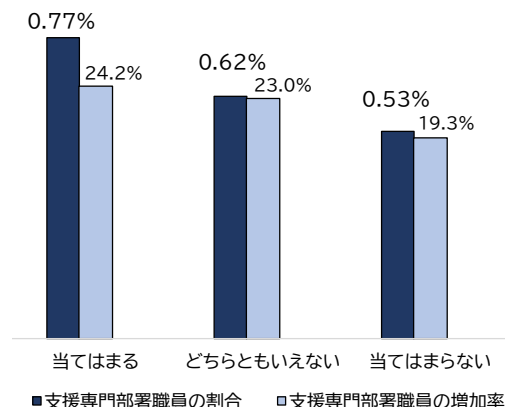
地域銀行の経営陣は、経営改善・事業再生支援を中長期的なリターンを獲得する収益機会と認識することが重要である。経営改善・事業再生支援の中長期的なリターンには、ランクアップ等に伴う貸倒引当金の減少や、追加融資による金利収益の増加といった直接的な効果に加え、支援先の収益が回復・成長することに伴うその他の顧客への波及効果や、支援に名乗りをあげたスポンサーとの新たな関係の構築等も含まれる。

中長期的なリターンに意識が向くようになれば、人的リソースを追加的に配分することも合理的となり得る。支援先以外への波及効果も含め、経営改善・事業再生支援から得られる中長期的なリターンをより具体的に認識できれば、他の収益事業分野と同様に、経営改善・再生支援のコストとリターンを意識した人的リソース配分を行うことが可能となる。実際に経営改善・事業再生支援を、信用リスク管理と認識するだけではなく、収益機会とも捉えている地域銀行の方が、人的リソースの配分により積極的な傾向にある。具体的には、金融機関アンケートにおいて、「経営改善・事業再生支援を積極的な収益機会の獲得と位置づけているか」という質問に対して、「よく当てはまる」「やや当てはまる」と回答した地域銀行の方が、「あまり当てはまらない」「まったく当てはまらない」と回答した地域銀行よりも、平均的に、全職員に占める経営改善・事業再生支援専門部署の職員の割合が大きくなっている。同様に、前者の地域銀行群の方が、後者の地域銀行群よりもコロナ期の前後にあたる2019年

から 2023 年にかけての支援専門部署の職員数の増加率も高くなっている（図表 V-7）。

地域銀行は、こうした追加的な人的リソースも活用し、回復可能性や取引先・地域経済等への影響を考慮しつつ、早期の経営改善・事業再生支援に取り組むことが期待される。地域銀行が、中長期的なリターンを意識し、追加的な人的リソースを割くことができれば、支援対象の拡大が可能となり得る。例えば、これまで信用リスク管理の観点では重点的な支援の対象とされづらかった、貸付金額の小さい事業者や貸付債権の保全割合が高い事業者に対しても、回復可能性や取引先・地域経済への波及効果等を考慮して支援することが期待される。また、中長期的なリターンを意識することで、より支援の選択肢が多く、支援の効果が見込みやすい早期の段階での支援の取組みが進むことも期待される。

図表 V-7 収益機会の認識別の経営改善支援専門部署職員の割合と増加率



※「経営改善・事業再生支援を積極的な収益機会の獲得と捉えているか」との質問への回答に応じて分類。「当てはまる」には「よく当てはまる」と「やや当てはまる」と回答した銀行を含む。「当てはまらない」には、「あまり当てはまらない」と「まったく当てはまらない」と回答した銀行を含む

※支援専門部署職員の割合は、2023 年時点の経営改善支援専門部署職員数を全職員数で除したものの各分類の平均値

※増加率は、各分類に属する地域銀行の経営改善支援専門部署職員数合計の 2019 年から 2023 年の増加率

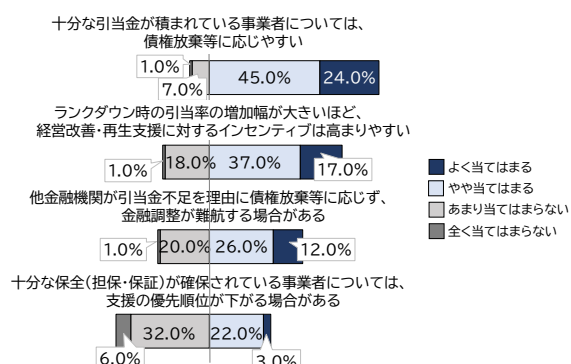
※両時点の人数を回答した 93 行ベース

【資料】金融機関アンケートより金融庁作成

（2）個々の事業者に応じた引当の見積り

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。個々の事業者の返済可能性の程度を考慮して十分な引当が積まれていれば、抜本的な再生支援を行う際の追加的なコストは少なくて済む（場合によっては戻り益が生じうる）。実際、金融機関アンケートによれば、7 割程度の地域銀行は「十分な引当金が積まれている事業者については、債権放棄等に応じやすい」としている（図表 V-8）。

図表 V-8 引当金等と経営改善・事業再生支援の関係について



※「どちらともいえない」の回答を除いているため、合計は 100% を下回る

【資料】金融機関アンケートより金融庁作成

さらに、十分な引当が積まれていれば、経営改善・事業再生支援の結果、事業者の返済可能性が向上する場合には、必要な引当金額の低下を通じた財務的なメリットも生じうる。

倒産件数のすう勢的な低下に伴い、過去実績に基づいて算出した引当率は低下している。

これまで企業の倒産件数がすう勢的に低下してきた中、「要注意先」や「破綻懸念先」といった経営改善支援先の多くが属する債務者区分（内部格付区分を含む）の貸倒実績率や倒産確率は低下している。その結果、貸倒実績率や倒産確率に基づき引当金を算出しているケースで、引当の算出方法に特段の修正を行っていない場合は、当該区分に属する引当率は低下しているとみられる。

そのため、経営改善・事業再生支援の目線で見えた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。この乖離は、同一の債務者区分に属する事業者であっても個別の事業者の収益力（将来のキャッシュ・フローを生み出す力）が弱いほど大きくなる。例えば、リスクが長期化している事業者の方が、そうでない事業者と比較して、資産や収益力が劣化しており、最終的な資金の回収可能性は低下している可能性が高い。実際に、事業再生ファンドからは、同じ「破綻懸念先」に分類される事業者であっても、長期のリスクを経て持ち込まれる案件の方が、業況・回復可能性が芳しくないことが多いとの指摘も聞かれる。そして、こうした乖離がある場合、抜本的な再生支援を進める際に追加的な引当が必要となるケースがあるなど、金融機関が経営改善・事業再生支援を進めづらくなる一つの要因となっているとの声も聞かれる。

こうしたことから、特に経営改善支援先に対しては、可能な限り個々の事業者の状況を勘案した引当を見積もることが期待される²⁰。個々の事業者の返済可能性を考慮した引当の見積りは、経営改善・事業再生支援を後押しすることにもつながる。すなわち、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。さらに、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。地域銀行の中には、以下のように引当実務を工夫している例も存在しており、各金融機関において監査法人等とも議論しつつ検討を進めることが期待される。

²⁰ 金融庁においても、2019年に「検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方」を公表し、過去の金融検査マニュアル別表に基づいた実務を一律に否定はしないものの、その実務を出発点として、将来のキャッシュ・フローに基づく返済可能性等に着眼して金融仲介機能を発揮しようとする金融機関の取組みを後押しする方針を示している。こうした方向性は、足元、企業会計基準委員会で検討が進められているフォワードルッキングな償却引当実務の導入に関する議論（金融商品会計基準の改定）の方向性とも整合的と考えられる。

- 十分な水準の引当金を計上するために、DCF 法の適用基準を見直し、適用範囲の拡大を行う事例（例えば、DCF 法を適用する与信額や未保全額の金額基準の引き下げや、要管理先に加えて破綻懸念先やその他要注意先の DCF 法の適用対象への追加）
- 経営改善支援先のうち、事業者の経営再建の見通しが厳しい先や、非メインである等の理由により経営改善の取組みや金融支援などのイニシアティブが取りづらい先をグルーピングし、予防的な追加引当を行う事例
- 事業者の将来的な収益回復の可能性を評価し、回復可能性が低い場合には、未保全額に対して全額引当する事例

（３）支援の動機づけとなる評価制度の工夫

地域銀行は、経営陣のコミットメントに沿って、職員が経営改善・事業再生支援に取り組む動機付けが高まるような評価制度の枠組みを検討することが重要である。地域銀行において、個人・支店の評価制度は、経営陣の姿勢や認識を金融機関の支店職員へ浸透させる重要なツールの一つとなっている。経営陣の経営改善・事業再生支援に対するコミットメントが高まったとしても、評価制度がそれと整合的でなければ、現場への浸透が不十分となる可能性がある。逆に評価制度を変えたとしても、経営陣のコミットメントがなければ、形式的な目標達成のみを意識した取組みが行われるリスクがある。

他方、経営改善・事業再生支援に関する評価制度の設計にはいくつかの課題がある。まず、経営改善・事業再生支援の効果は発現するまで時間を要する上に、それを定量的に切り出すことが困難であり、短期的・定量的な面が中心となっている従来型の評価制度ではとらえることが難しい。また、支店ごとに案件数やその難易度が異なるため、支店の評価の公平性という観点からは、支援実施件数等の定量的な評価の配点を増やすことには慎重にならざるを得ないという声も地域銀行から聞かれる。

地域銀行の中には、こうした課題に対応して評価制度を工夫する例も見られる。評価制度は、各地域銀行の経営方針だけでなく組織文化にも根差すものであり、各地域銀行により最適な形は異なると考えられるが、地域銀行のヒアリングからは、その工夫についていくつかの類型がみられる（実際にはこれらを組み合わせた枠組みを導入している例もある）。

- **支援の効果をできるだけ定量的に把握して、評価に反映しようとする取組み**：例えば、支店の個人職員の評価において、ランクアップした際の引当金戻り益やランクダウンを予防した際の引当金の増加抑止額といった見えづらい効果も含めて短期的な業績評価の期間内で定量化し評価している事例が認められる。

- **経営改善・事業再生支援のプロセスを評価する取組み**：例えば、長期的な支援になる場合に、その一連のプロセスを何段階かに区切ってその段階ごとに達成度合を評価するとの考え方のもと、顧客の事業の実態を把握する段階、支援計画を策定する段階、外部機関と連携する段階等に分けて、それぞれの実施件数を評価している事例が認められる。
- **定例の評価制度を補完する仕組みを設けて、支援の取組みを評価しようとする取組み**：例えば、支店の業績評価において、信用コストの増減という短期・定量的な評価を行うことに加えて、個人表彰制度を設け、職員の尽力によって再生した案件を、取組期間を問わずに評価している事例が認められる。また、支店の取組みを主導する支店長等の個人評価において、当該支店の経営改善・再生支援に係る取組状況の評価（5段階評価）を追加的に反映させることにより、支店全体での取組みを後押ししている事例も認められる。

各金融機関においては、こうした例も参考にしつつ、自行の経営戦略を踏まえ、評価制度を創意工夫していくことが期待される。

（４）人材育成の強化

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。具体的には、支援先の事業を深く理解し、適切な支援手法を選択するための幅広く高度な専門知識が求められる上に、経営者と共通理解を醸成したり外部機関と連携したりするためのコミュニケーション能力やネットワーク力も必要となる。支店の職員の経営改善・事業再生支援に係る取組みをサポートし、金融機関内でも難易度の高い案件を担うことが期待される経営改善・事業再生支援の専門部署においては、こうしたスキルがより求められる。

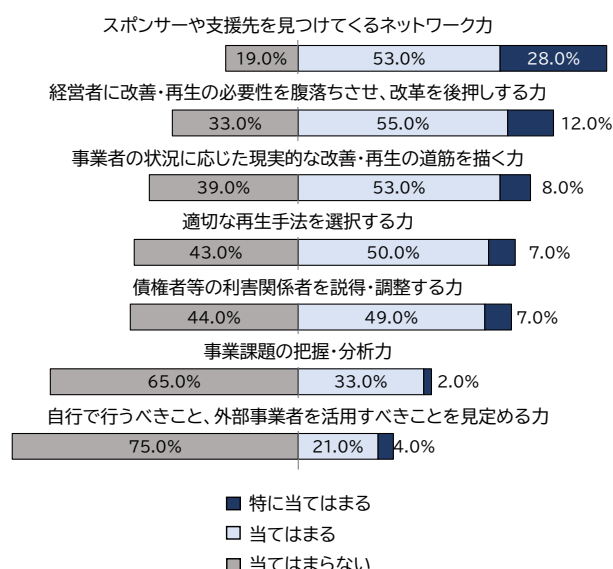
しかし、多くの地域銀行が、経営改善・事業再生支援を行うにあたって、経営改善・事業再生の人材確保・育成に課題を感じている。この背景には、支店の業務範囲が多角化し、中核店舗・専門部署への人員の集約化が進む中で、経営改善・事業再生支援を担当する職員の数が絶対的に足りていないという状況がある。また、こうしたスキルの獲得には、職員自身の経営改善・事業再生支援の経験の有無が大きく影響するとの声が多く聞かれるが、コロナ前まで長期間にわたり好景気が継続する中、経営改善・事業再生支援の案件自体が減少し、経営改善・事業再生支援の経験を積んだ職員が少なくなっていることも背景にある。

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。

金融機関アンケートによると、「スポンサーや支援先を見つけてくるネットワーク力」や「経営者に改善・再生の必要性を納得させる力」、「事業者の状況に応じた現実的な改善・再生の道筋を書く力」が不足していると回答した金融機関が多数見られる。他方、「事業課題の把握・分析力」「自行で行うべきこと、外部事業者を活用すべきことを見定める力」が不足しているとする回答は少ない（図表V-9）。

こうしたスキルを持った人材を育成するためには、金融機関において、意識的に経営改善・事業再生支援の現場を経験させる必要がある²¹。こうした経験は、自行で経営改善・事業再生支援に取り組む際だけでなく、中小企業活性化協議会や事業再生ファンドと連携する際にも有用である。こうした認識の下、いくつかの銀行では、例えば以下のような、外部機関との連携や行内でのノウハウ継承の態勢構築及び人材育成等に取り組む事例が見られる。

図表V-9 経営改善支援専門部署で不足しているスキル



【資料】金融機関アンケートより金融庁作成

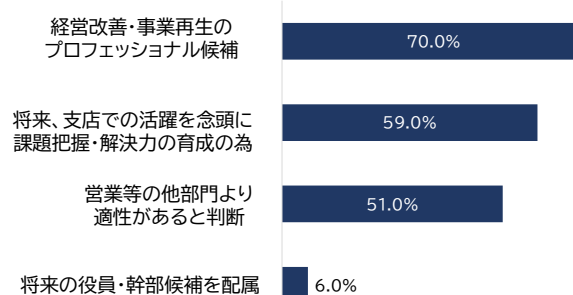
参考事例

- 経営改善・事業再生支援のノウハウ吸収や、事業者への理解の深化のために、株式会社地域経済活性化支援機構（REVIC）や事業再生ファンド、事業再生コンサル等への職員の派遣や顧客企業への職員の出向を行い、帰任後は経営改善・事業再生支援の専門部署に配置した事例
- 専門部署の新設にあたり、経営改善・事業再生支援に関するアドバイス・指導、ノウハウの提供を受けるべく、外部から有識者を招聘した事例
- 若手職員を対象に、1年半の間、経営改善・事業再生支援部門の稟議・モニタリング・事業者との面談への同席を行う等のトレーニー制度を実施した事例

²¹ なお、図表V-9中の「スポンサーや支援先を見つけてくるネットワーク力」の不足は、職員個人のスキルというよりも銀行全体の課題ともみられる。スポンサーや支援先の探索に当たっては、例えば、地域を超えた銀行間のコミュニケーションなども有効となりえると考えられる。

スキルアップの取組みに加え、金融機関は、経営改善・事業再生支援に携わる職員の中長期的なキャリア形成について検討することも重要である。金融機関アンケートによれば、経営改善・事業再生支援の専門部署への配属を、「経営改善・事業再生のプロフェッショナル候補」として配属すると回答した地域銀行が7割を占め、「将来の役員・幹部候補を配属」と回答した地域銀行は限定的である（図表V-10）。各職員のキャリア形成において、経営改善・事業再生支援の専門部署への配属をどう位置づけるかは、各地域銀行の人事方針や個人の資質・希望等により異なると考えられるが、短期間での異動を繰り返したり、逆に長期間専門部署に配属し続けたりすることが適切かを含め、組織としてのノウハウ継承と職員の成長・スキルアップにつながるよう、経営改善・事業再生支援に携わる職員のキャリア形成の在り方とその中での専門部署の位置づけについて意識的に検討することが重要と考えられる。例えば、海外金融機関の例ではあるが、事業の衰退期に対応した経験が融資審査にも活きるという観点から、優秀な職員に支援部署を経験させる方針としており、経営幹部のうちの多くが経営改善・事業再生支援の経験を有しているという金融機関もある。

図表V-10 経営改善支援専門部署への配属に係る考え方



※複数回答可

【資料】金融機関アンケートより金融庁作成

<コラム> 事業再生ファンドの活用

事業再生ファンドの活用は事業再生を図る上で有効な手段の1つと考えられる。地域銀行の人的リソースや専門性・ノウハウが不足する一方で、事業者の抱える課題はこれまで以上に複雑化しており、地域銀行が単独で事業再生を支援することが困難な場合には、事業再生ファンド等の外部支援機関との連携が現実的な対応策となる場合もある。

しかしながら、銀行ごとに差はあるものの、総じてみれば地域銀行による事業再生ファンドの活用実績は少ない。金融機関アンケートによると、過去5年間の事業再生ファンド等の活用実績は、ほぼ全ての地域銀行で10件未満に留まり、活用実績が0件の地域銀行も3割以上みられる。

事業再生ファンドには、専門性を活かした高度な支援機能の発揮等に期待を寄せる声が多い。事業再生ファンドの活用実績が相対的に多い地域銀行からは、事業再生ファンドに期待する役割として、ファンドから事業者に取り締役等の人材が派遣されることによる事業者側のガバナンスの向上や、ハンズオン支援、取引金融機関数が多い事業再生案件における金融調整機能が挙げられている。また、活用実績が相対的に乏しい地域銀行からも、スポンサー探しの手段や、事業承継のためのスキーム作りとして、事業再生ファンドの活用を検討しているという声が聞かれる。

一方で、地域銀行・事業再生ファンド双方が、ファンド活用にあたって課題を認識している。地域銀行からは、対象となる案件の企業規模（年商等）やリターンの目線が事業再生ファンドと合わないという声や、そもそもどのような場面で活用すべきかが分からないといった声が聞かれる。事業再生ファンドからは、近年、資金繰りが行き詰まる段階に至って初めて金融機関等から案件を持ち込まれることが多くなっており、もっと早期に相談してほしいとの声が聞かれる。この背景としては、金融機関側のファンド活用のノウハウ低下や、金融機関と事業者との関係性の変化が考えられる。

こうした課題が認識されながらも、特徴的な活用事例もみられる。例えば、業況悪化によりリスクが長期間継続している全ての事業者について、支援専門部署がファンド活用の余地を検討している事例や、債権放棄を伴わない案件を事業再生ファンドに依頼する際は支援専門部署の部長が決裁できることとし、判断の迅速化を図っている事例がある。また、自行がLP出資する事業再生ファンドのGPと緊密に連携し、中小規模の企業を含む幅広い企業の支援の可否を早期から相談・打診する事例もみられる。

VI. 今後の進め方

本レポートでは、地域銀行による顧客企業の課題解決支援の取組みを後押しするため、金融仲介を取り巻く環境変化が地域銀行に与えた影響を分析し、企業のライフサイクルごとに支援の現状と課題を整理した。

その中では、具体的な課題は、支援分野ごとに異なるものの、地域銀行においては、支援分野の多様化等に対応するため、人的リソースの確保が課題となる中で、顧客の課題解決に資する付加価値の高い支援を行い、銀行自身の収益基盤を強化するためには、中長期的な視点で注力する分野を見極め、適切な人的リソースの配分や必要な態勢整備を行うことが重要であること等を示した。

これまで整理した課題を踏まえ、金融庁としては、今後、以下に取り組む。

1. 創業支援

- 金融機関の融資審査基準・態勢構築に参考となる情報を提供する観点から、海外金融機関におけるベンチャーデットの審査実務の調査を行い、調査結果を公表する。
- 地域銀行における「目利き力」を高める観点から、スタートアップ等へのエクイティ資金の提供に関する金融機関の取組みについて、実態把握と課題整理を行う。

2. 本業支援

- 金融機関の本業支援の取組みのうち、最も注力する度合いが高かった M&A・事業承継の分野について、地域銀行の積極的な取組事例等を把握し、参考として情報提供することで、金融機関全体の M&A・事業承継のさらなる取組みを促す。

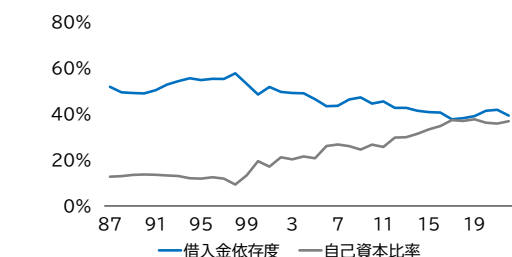
3. 経営改善・事業再生支援

- 地域銀行の経営陣の経営改善・事業再生支援に対する的確な認識を促す観点から、データ分析等を活用し、金融機関にとっての経営改善・事業再生支援のリターンを「見える化」する手法について研究する。
- 経営改善・事業再生支援に関連する地域銀行の引当方法等をアンケートやヒアリングにより把握する。
- 金融機関における経営改善・事業再生支援に関わる職員の人材育成・キャリア形成の検討に参考となる情報を提供する観点から、海外金融機関における経営改善・事業再生支援実務やそれらに携わる職員の評価・人材育成について調査し、調査結果を公表する。

資料集

II 章（地域銀行の経営環境の変化と金融仲介機能の課題） 関連

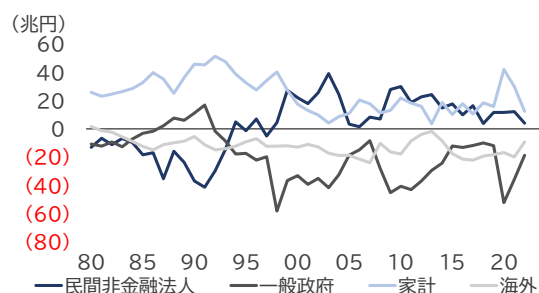
図表Ⅱ-(i) 中小規模企業の借入依存度・自己資本比率の推移



※中小規模：資本金1億円未満の企業を対象

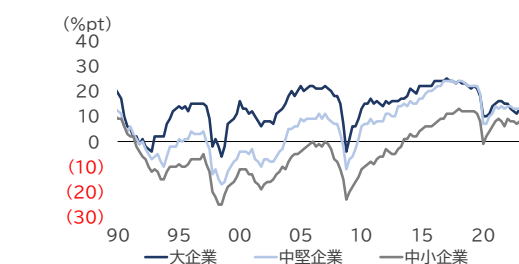
【資料】法人企業統計調査より金融庁作成

図表Ⅱ-(ii) 資金循環の推移



【資料】日本銀行より金融庁作成

図表Ⅱ-(iii) 資金調達環境の改善



※定義は資本金によって以下の通り区分

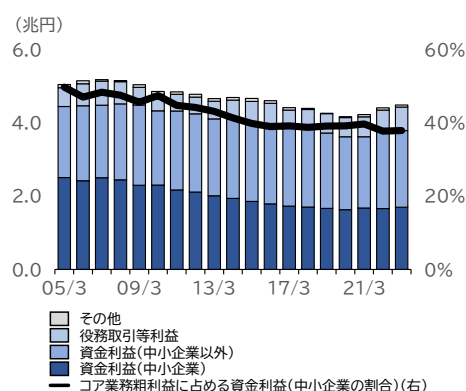
大企業：10億円以上

中堅企業：1億円以上10億円未満

中小企業：2千万円以上1億円未満

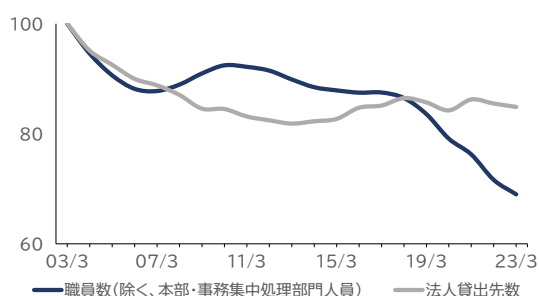
【資料】日本銀行「全国短観(資金繰りDI)」より金融庁作成

図表Ⅱ-(iv) コア業務粗利益の推移(推計)業
関連資金利益の推移



【資料】金融庁作成

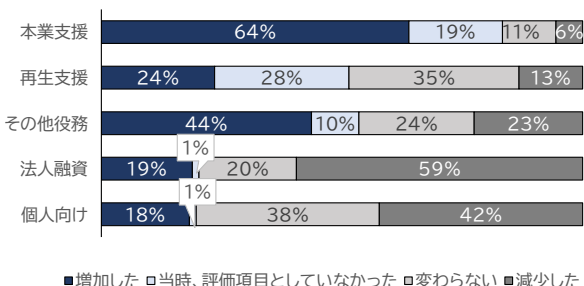
図表Ⅱ-(v) 資金調達環境の改善



※2003年3月末時点をもととして計算

【資料】金融庁作成

図表Ⅱ-(vi) 2009年度と比較した
2022年度の支店の業績評価

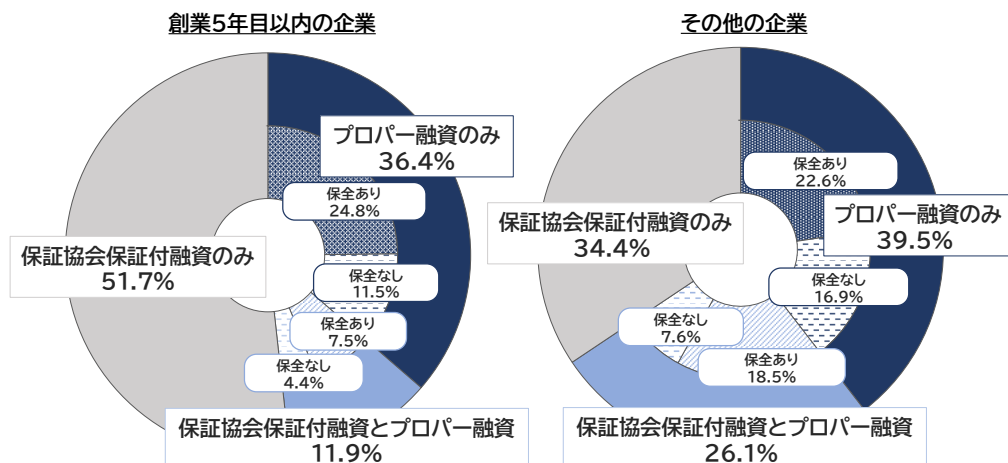


■増加した □当時、評価項目としていなかった □変わらない ■減少した

【資料】金融期間アンケートより金融庁作成

III章（創業支援） 関連

図表Ⅲ－（ⅰ） 信用保証協会保証付融資（先数）の割合



※有効回答 95 行

※企業数ベース

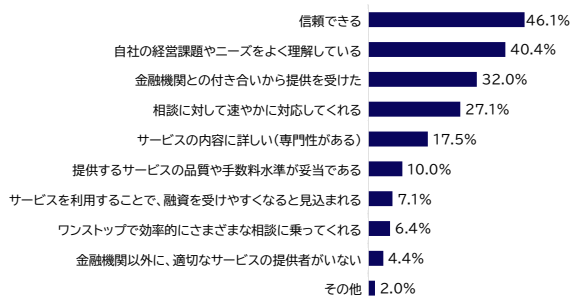
※創業 5 年以内の企業には、持株化した企業や分社化した企業、法人成りした企業等が一部含まれていることに留意

※なお、日本政策金融公庫との協調融資先企業数は、プロパー融資先企業数として計上されている

【資料】金融機関アンケートより金融庁作成

IV章（本業支援） 関連

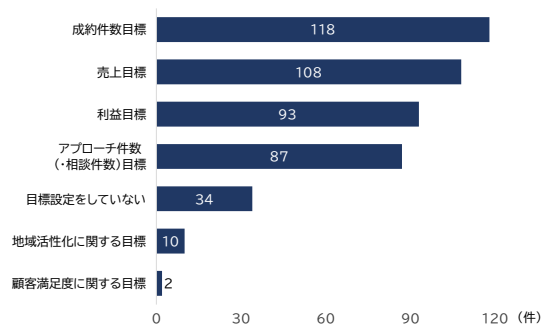
図表Ⅳ－（ⅰ） 金融機関が提供するサービスを契約した理由



※複数回答可

【資料】企業アンケートより金融庁作成

図表Ⅳ－（ⅱ） 本業支援に関する目標設定項目



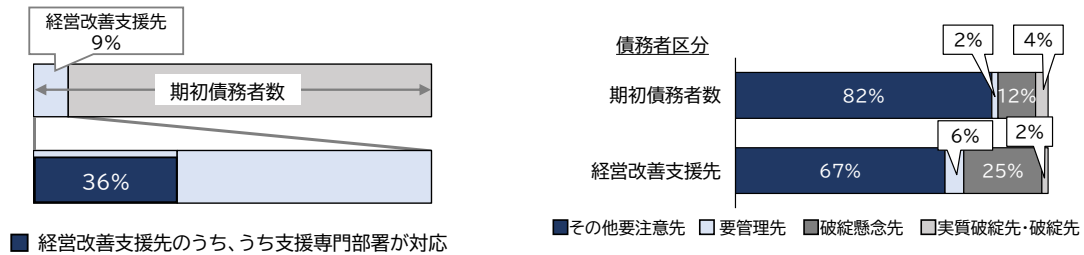
※複数回答可

※本業支援として注力している上位 3 分野について、それぞれ当てはまる目標設定項目を回答

【資料】金融機関アンケートより金融庁作成

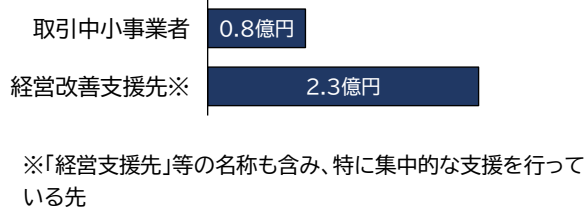
V章（経営改善・事業再生支援） 関連

図表V-(i) 経営改善支援先(要注意先以下)の内訳



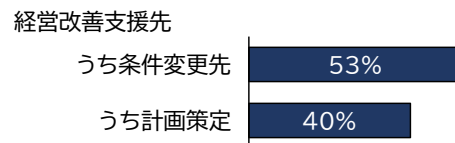
【資料】金融機関アンケートより金融庁作成

図表V-(ii) 1先あたりの平均貸出残高



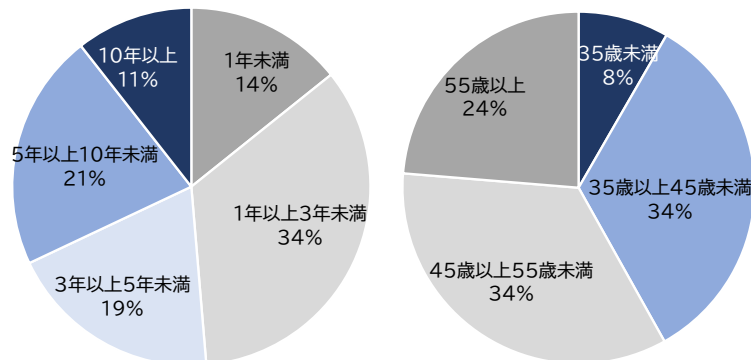
【資料】金融庁作成

図表V-(iii) 経営改善支援先の支援内容



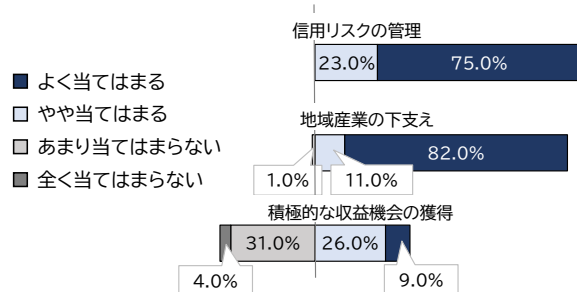
【資料】金融機関アンケートより金融庁作成

図表V-(iv) 経営改善支援専門部署の職員(兼務者を除く)の支援経験および年齢



【資料】金融機関アンケートより金融庁作成

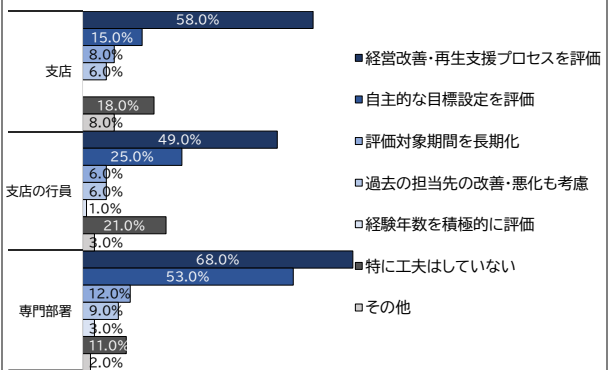
図表V-(v) 経営改善・事業再生支援の経営上の位置づけ



※「どちらともいえない」の回答を除いているため、合計は100%を下回る

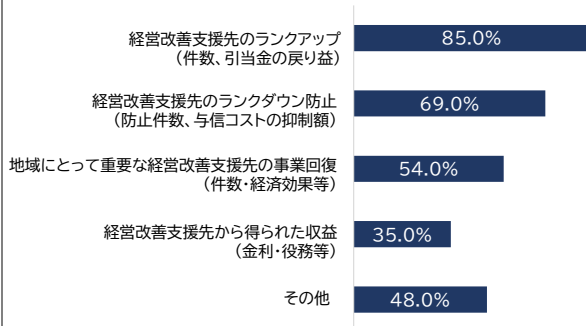
【資料】金融機関アンケートより金融庁作成

図表V-(vi) 経営改善支援に関する人事評価の工夫



【資料】金融機関アンケートより金融庁作成

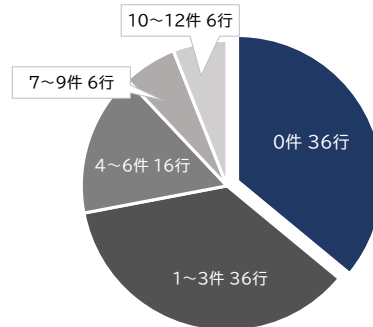
図表V-(vii) 経営改善支援専門部署の実績
評価に活用している指標



※複数回答可

【資料】金融機関アンケートより金融庁作成

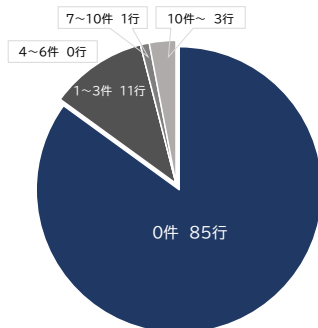
図表V-(viii) プライベートエクイティファンド・
再生ファンドの利用実績件数



※債権ベース(直近5年間の実績)

【資料】金融機関アンケートより金融庁作成

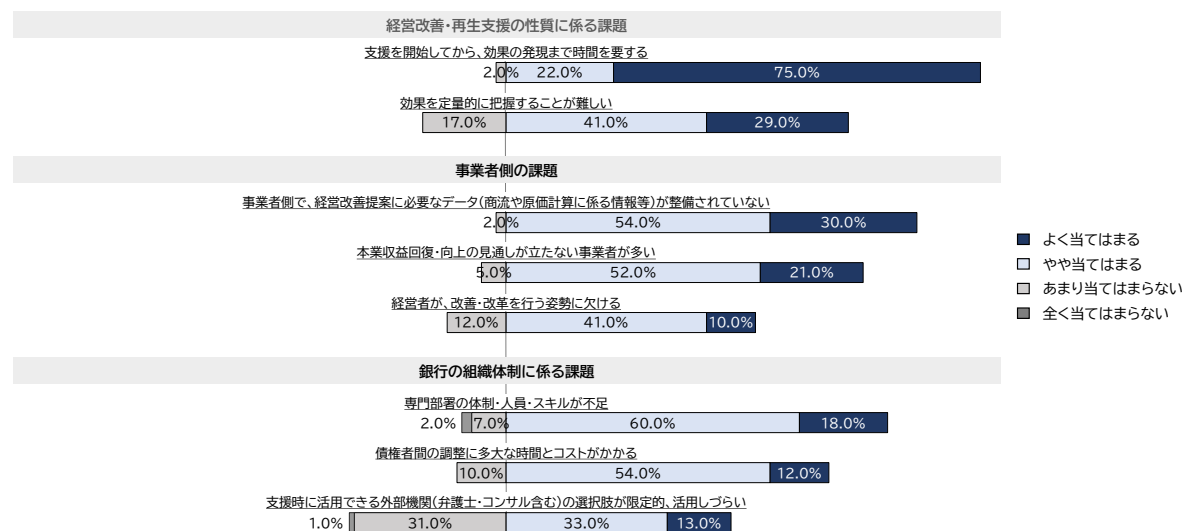
図表V-(ix) 再生系サービス利用実績件数



※債権ベース(直近1年間の実績)

【資料】金融機関アンケートより金融庁作成

図表V-(x) 経営改善・事業再生支援に関する課題



※「どちらともいえない」の回答を除いているため、合計は100%を下回る

【資料】金融機関アンケートより金融庁作成