金融庁監督局銀行第二課地域金融企画室 御中

地域金融機関の事業者支援にかかる経済的効果の定量化に関する委託調査

2026 年 3 月

三菱総合研究所

金融 BA コンサルティング本部
AI コンサルティング本部

目次

1. 本調査の概要 1

1.1 背景・目的 1
1.2 調査方法 1
1.3 スケジュール 2
1.4 調査結果の概要 2

2. 取引先企業にもたらした経済的効果 4

2.1 データベースの構築 4
2.2 分析対象とする取引先企業の特徴 10
2.2.1 一般的な中小企業と金融機関データの属性の比較 11
2.2.2 地域金融機関から収集したデータのトリートメント群とコントロール群との比較 17
2.3 傾向スコアの分析 24
2.4 固定効果モデルによる分析 26
2.5 差の差分析 33
2.6 本章のまとめ 36
2.6.1 事業者支援の対象となる取引先企業の特徴 36
2.6.2 事業者支援の経済的効果の定量分析 36

3. 地域金融機関にもたらした経済的効果 37

3.1 現状の法人向け融資ポートフォリオの把握 38
3.2 抜本支援等による債務者区分の改善 39
3.3 経営改善支援による融資残高の増加 41
3.4 経営改善支援による債務者区分の維持 43
3.5 事業者支援の実施件数の増加 44
3.6 本章のまとめ 45
3.6.1 現状の法人向け融資ポートフォリオの把握 45
3.6.2 事業者支援の経済的効果の定量分析 45
3.6.3 定量的に測れない事業者支援の意義 46

4. 金融機関へのインタビュー調査 47

4.1 インタビュー調査の概要 47

4.2 事業者支援の効果が現れやすい取引先企業の特徴 47
4.2.1 経営者が事業者支援に協力的であること 47
4.2.2 商品・サービスに競争力があること 49
4.2.3 内部管理に課題があること 49
4.3 事業者支援による財務以外の効果 50
4.3.1 経営者や従業員の意識の変化 50
4.3.2 雇用の維持 50
4.3.3 サプライチェーンへの貢献 51
4.3.4 地域への貢献 51
4.3.5 行員の成長 52
4.4 事業者支援の実施体制 52
4.4.1 組織体制 52
4.4.2 人材育成 53
4.4.3 評価制度 54
4.4.4 他機関との協調 54
4.5 本章のまとめ 56
4.5.1 事業者支援の効果が現れやすい取引先企業の特徴 56
4.5.2 事業者支援による財務以外の効果 56
4.5.3 事業者支援の実施体制 56

5. 企業へのアンケート調査 58

5.1 アンケート調査の概要 58
5.2 アンケート調査の結果 59
5.2.1 設問ごとの集計 59
5.2.2 複数の設問を組み合わせた集計 73
5.3 本章のまとめ 76
5.3.1 事業者支援の実態 76
5.3.2 企業の課題と事業者支援による効果 77
5.3.3 事業者支援に対する企業の懸念と期待 77

6. 調査結果 78

6.1 取引先企業にもたらした経済的効果 78
6.2 地域金融機関にもたらした経済的効果 78
6.3 金融機関へのインタビュー調査 78
6.4 企業へのアンケート調査 79

図 目次

図 2-1 データベース構築の流れ 6
図 2-2 総資産の累積割合 12
図 2-3 売上高の累積割合 12
図 2-4 自己資本比率の累積割合 13
図 2-5 DE レシオの累積割合 14
図 2-6 売上高営業利益率の累積割合 15
図 2-7 売上高営業利益率の変化の累積割合 15
図 2-8 平均借入金利の累積割合の統計量 16
図 2-9 EBITDA 比率の累積割合 17
図 2-10 売上高の累積割合 18
図 2-11 従業員数の累積割合 18
図 2-12 当座比率の累積割合 19
図 2-13 自己資本比率の累積割合 20
図 2-14 売上高営業利益率の累積割合 20
図 2-15 売上高成長率の累積割合 21
図 2-16 平均借入金利の累積割合 22
図 2-17 EBITDA 比率の累積割合 22
図 2-18 債務者区分の累積割合 23
図 2-19 ゾンビ企業割合の累積割合 24
図 2-20 トリートメント群とコントロール群の傾向スコアの分布 26
図 2-21 事業者支援の実施有無 27
図 2-22 売上高(左)と売上高成長率(右)に対する返済条件の緩和の効果 28
図 2-23 借入金月商倍率(左)と長期借入金割合(右)に対する返済条件の緩和の効果 28
図 2-24 売上高営業利益率(左)と EBITDA 比率(右)に対する返済条件の緩和の効果 29
図 2-25 売上高(左)と売上高成長率(右)に対する経営改善支援先への指定の効果 29
図 2-26 借入金月商倍率(左)と長期借入金割合(右)に対する経営改善支援先への指定の効果 30
図 2-27 売上高営業利益率(左)と EBITDA 比率(右)に対する経営改善支援先への指定の効果 30
図 2-28 売上高(左)と売上高成長率(右)に対する経営改善・事業再生計画の策定の効果 31
図 2-29 借入金月商倍率(左)と長期借入金割合(右)に対する経営改善・事業再生計画の策定の効果 31
図 2-30 売上高営業利益率(左)と EBITDA 比率(右)に対する経営改善・事業再生計画の策定の効果 31
図 2-31 売上高(左)と売上高成長率(右)に対する外部支援機関の活用の効果 32
図 2-32 借入金月商倍率(左)と長期借入金割合(右)に対する外部支援機関の活用の効果 32
図 2-33 売上高営業利益率(左)と EBITDA 比率(右)に対する外部支援機関の活用の効果 32
図 2-34 債務者区分に対する DDS(左)と再生ファンドへの譲渡(中央)と第二会社方式(右)の効果 33

図 2-35 差の差分析のイメージ図 33
図 3-1 抜本支援等による債務者区分の変化 40
図 5-1 Q.1 現在の役職 60
図 5-2 Q2 社員数 61
図 5-3 Q3 売上高 61
図 5-4 Q4 資本金 62
図 5-5 Q5 メインバンク 63
図 5-6 Q6 支援を受けた機関 64
図 5-7 Q7 支援を受けた時期 65
図 5-8 Q8 支援を受ける前の課題 66
図 5-9 Q3 売上高×Q8 支援を受けるまでに感じた課題 67
図 5-10 Q9 支援を受けるまでに感じた障壁 68
図 5-11 Q10 支援を受けたきっかけ 69
図 5-12 Q11 支援を受けて改善した課題 70
図 5-13 Q12 効果を実感した時期 71
図 5-14 Q13 最も効果のあった支援 72
図 5-15 Q17 経営改善計画の策定 72
図 5-16 Q8支援を受ける前の課題・Q11支援を受けて改善した課題 76

表 目次

表 1-1 実施項目別の主な調査結果 2
表 2-1 分析対象とする取引先企業 5
表 2-2 分析対象とする事業者支援 5
表 2-3 分析指標の定義式 7
表 2-4 異常値・外れ値の閾値 8
表 2-5 データベースの基礎統計量 9
表 2-6 事業者支援別のサンプルサイズ 10
表 2-7 分析対象とする取引先企業の特徴 11
表 2-8 総資産の統計量 12
表 2-9 売上高の統計量 13
表 2-10 自己資本比率の統計量 13
表 2-11 DE レシオの統計量 14
表 2-12 売上高営業利益率の統計量 15
表 2-13 売上高営業利益率の変化の統計量 16
表 2-14 平均借入金利の統計量 16
表 2-15 EBITDA 比率の統計量 17
表 2-16 売上高の統計量 18
表 2-17 従業員数の統計量 19
表 2-18 当座比率の統計量 19
表 2-19 自己資本比率の統計量 20
表 2-20 売上高営業利益率の統計量 21
表 2-21 売上高成長率の統計量 21
表 2-22 平均借入金利の統計量 22
表 2-23 EBITDA 比率の統計量 23
表 2-24 債務者区分の統計量 23
表 2-25 ゾンビ企業割合の統計量 24
表 2-26 トリートメント群ダミーのロジスティック回帰 25
表 2-27 固定効果モデル式の変数 26
表 2-28 差の差分析のモデル式の変数 34
表 2-29 回帰係数が表す意味 34
表 2-30 差の差分析による回帰結果 35
表 3-1 シミュレーションの全体像 37
表 3-2 法人向け融資ポートフォリオの概要（金額（百万円）または社数（社）） 38
表 3-3 法人向け融資ポートフォリオの概要（構成比または比率（%）） 39
表 3-4 抜本支援等による債務者区分の遷移（件数・欠損含む） 39
表 3-5 欠損の案分に用いた債務者区分の変動率 39

表 3-6 抜本支援等による債務者区分の遷移(件数) 40
表 3-7 抜本支援等による債務者区分の遷移率(%) 40
表 3-8 抜本支援等が地域金融機関にもたらした経済的効果(金額(百万円)または社数(社)) ...41
表 3-9 経営改善支援による融資残高の増加率 42
表 3-10 正常先の融資残高の増加額 42
表 3-11 経営改善支援による融資残高の増加が地域金融機関にもたらした経済的効果 (金額(百万円)または社数(社)) 43
表 3-12 経営改善支援による債務者区分の遷移率(要注意先→実質破綻先以下) 43
表 3-13 実質破綻先以下へ遷移する取引先企業数の減少 44
表 3-14 経営改善支援による債務者区分の維持が地域金融機関にもたらした経済的効果 (金額(百万円)または社数(社)) 44
表 3-15 シナリオ別のシミュレーション結果の増減(百万円) 45
表 4-1 インタビュー調査の概要 47
表 5-1 アンケート調査の概要 58
表 5-2 プレアンケート調査の設問項目 58
表 5-3 アンケート調査の設問項目 59

1. 本調査の概要

1.1 背景・目的

ゼロゼロ融資の返済が本格化し、倒産件数が増加する中、地域金融機関は、物価高・人手不足等で厳しい経営環境に置かれている事業者に対し、遅滞なくきめ細かい経営改善・事業再生支援等を行っていくことが極めて重要である。

他方で、現在、地域金融機関において経営改善・事業再生支援には、人的リソースが十分に手当てされていない可能性がある。この背景には、経営改善・事業再生支援は、その取組みの経済的な効果を定量化しづらく、また取組みの効果が中長期的にしか発現しないため、金融機関の経営陣がこれらの支援の取組みによる収益機会を必ずしも適切に認識できていないという課題があると推察される。

そこで、本調査では、地域金融機関における過去の経営改善・事業再生支援による経済的な効果を定量的に計測して可視化する。これによって、経営改善・事業再生支援の収益機会について経営陣に適切な認識を促し、支援の体制充実が図られ、厳しい経営環境にある地域の事業者の経営改善・事業再生、地域産業の回復・下支えにつながるよう、事業者支援の促進に貢献することが期待される。

1.2 調査方法

取引先企業にもたらした経済的効果を明らかにするため、本調査に対する協力が得られた12の地域金融機関から、取引先企業の基本情報 31,291 件と財務情報 103,371 件、地域金融機関が過去に実施した事業者支援情報 33,178 件を収集した。これらのデータから、サンプルサイズ 83,601 件のデータベースを構築し、計量経済学の分析手法を用いて、事業者支援の種類ごとに取引先企業にもたらす経済的効果を推定する。主な調査内容は以下の通り。

- 返済条件の緩和による経済的効果
- 経営改善支援先への指定による経済的効果
- 経営改善・事業再生計画の策定による経済的効果、等

また、上記 12 の地域金融機関から、法人向け融資ポートフォリオに関する債務者区分別のパラメータ（融資残高や融資金利、信用コスト率、調達金利、等）を収集する。地域金融機関の平均的なポートフォリオを想定し、積極的に事業者支援を実施することによって、ポートフォリオの融資残高の構成比等がどのように変化するかをシミュレーションし、地域金融機関にもたらす経済的効果を明らかにする。なお、これらの分析は、全ての地域金融機関ではなく、一部の地域金融機関から受領したパラメータに基づくシミュレーションである点には留意が必要である。主な調査内容は以下の通り。

- 抜本支援等による債務者区分の改善
- 経営改善支援による融資残高の増加
- 経営改善支援による債務者区分の維持
- 事業者支援の実施件数の増加、等

さらに、地域金融機関に対してインタビュー調査を実施し、上記の定量的な分析では明らかにすることができない事業者支援の定性的な効果を調査する。それに加えて、地域金融機関による事業者支援の実施体制や、様々な課題について確認する。主な調査内容は以下の通り。

- 事業者支援の効果が現れやすい取引先企業の特徴
- 事業者支援による財務以外の効果
- 事業者支援の実施体制
- 事業者支援における地域金融機関の課題、等

最後に、企業の経営層や経営企画または財務・経理の担当者 515 名に対してアンケート調査を実施し、地域金融機関の事業者支援に対する取引先企業の期待や評価を明らかにする。そのうち、数名に対してインタビュー調査を実施し、回答内容の詳細について確認する。主な調査内容は以下の通り。

- 事業者支援を受けた金融機関
- 事業者支援を受ける前の課題
- 事業者支援を受けるまでに感じた障壁
- 事業者支援を受けて改善した課題
- 事業者支援の効果を実感した時期、等

1.3 スケジュール

本調査は、以下のスケジュールで実施した。

- 2025 年 4 月～12 月　　：取引先企業にもたらした経済的効果の分析
- 2025 年 4 月～12 月　　：地域金融機関にもたらした経済的効果の分析
- 2025 年 12 月～2026 年 1 月：金融機関へのインタビュー調査の実施
- 2025 年 12 月～2026 年 2 月：企業へのアンケート調査の実施
- 2026 年 2 月～2026 年 3 月　：調査報告書の作成

1.4 調査結果の概要

表 1-1 実施項目別の主な調査結果

実施項目	主な調査結果
取引先企業にもたらした経済的効果	● 本調査で構築したデータベースでは、企業 15,689 社のうち、地域金融機関が返済条件の緩和を実施したことがある企業は 3,499 社、経営改善支援先へ指定したことがある企業は 2,423 社、経営改善・事業再生計画を策定したことがある企業は 1,106 社であり、これらの支援を実施したことがない企業は 10,474 社であった（返済条件の緩和を受けたことがある企業の約 40%は、経営改善支援先への指定または経営改善・事業再生計画の策定を受けている）

	● 規模や借入残高が大きく、業歴が長く、収益性が低く、現預金や担保となる不動産が少ない企業に対して、地域金融機関は事業者支援を実施している傾向がある ● 返済条件の緩和だけでは取引先企業の経営指標は必ずしも改善しない可能性がある ● 経営改善支援先への指定や経営改善・事業再生計画の策定は、概ね 3 年後までは売上高や利益が増加するが、その効果は実施から 4 年または 5 年が経過すると逓減していることから、取引先企業の課題に応じて適時・適切なアプローチを試みる必要性が示唆される
地域金融機関にもたらした経済的効果	● 抜本支援等は経営改善支援と比べて支援実績は少ないこと等の留意が必要であるものの、債務者区分の改善を通じて信用コストを低下させる等、収益押上げ効果が大きい可能性がある ● 経営改善支援も融資残高の増加による収益改善や、債務者区分の悪化の抑制による信用コスト低減に貢献している可能性がある ● ただし、これらの分析結果は、いくつかの前提や仮定に基づく試算である点には留意が必要である
金融機関へのインタビュー調査	● 事業者支援の効果が現れやすい取引先企業には、経営者が自社の課題を的確に認識し、主体的に改善に取り組む姿勢を有していることに加え、本業の商品・サービスに競争力や強みがあること、さらに経営管理に明確な課題があり、外部支援による改善余地が大きいことといった特徴がある ● 事業者支援による財務以外の効果として、取引先企業の意識の変化、雇用の維持、サプライチェーンへの貢献、地域への貢献、行員の成長等の意見がみられた ● 地域金融機関の人材育成や評価制度に関する課題が多く、外部機関と連携する他、事業者支援に関する行員の取組みやプロセスを評価することで、行員が成功体験を積むことが重要である
企業へのアンケート調査	● 業績悪化・経営再建に関する課題を抱える企業ほど抜本支援を受けている ● 事業者支援を受ける前には、資金繰り・財務に関する課題や業績悪化・経営再建に関する課題が多くあげられるが、事業者支援後にはこれらの課題が改善したと実感する企業が多い ● アンケート調査では、支援を受けるまでの懸念として、経営課題を金融機関と共有することによって取引条件が悪化することや、資本受入が伴う支援や金融機関による関与が強まることで自らの経営の自由度が低下することをあげる企業が多くみられた。その一方で、インタビュー調査において、一部の企業からは金融機関との積極的なコミュニケーションによって事業者支援が円滑に進むという意見もみられた

2. 取引先企業にもたらした経済的効果

本章では、地域金融機関による事業者支援が取引先企業にもたらす経済的効果を定量的に明らかにする。ここでは、経済的効果を「地域金融機関が事業者支援を実施した場合としなかった場合の、取引先企業の経営指標等の差の平均値」として定義するが、現実には同一の事業者に対して支援を実施した場合と実施しなかった場合の差を観測することはできない。近年では、このような経済的効果を明らかにするための統計的手法が数多く提案されており、これらを活用したエビデンスに基づく政策立案（Evidence-Based Policy Making; EBPM）にも注目が集まっている。

本調査では、地域金融機関から取引先企業の財務や実施した事業者支援に関する情報を収集してデータベースを構築し、統計モデルによって事業者支援の経済的効果を推定する。まず、12の地域金融機関から取引先企業の基本情報と財務情報、地域金融機関が過去に実施した事業者支援情報を収集し、サンプルサイズ 83,601 件のデータベースを構築した。構築したデータベースを、中小企業庁の中小企業実態基本調査や経済産業省の企業活動基本調査と比較し、一般的な中小企業との属性の違いを確認する。また、データベースのうち、事業者支援を実施した取引先企業（トリートメント群）と、実施していない取引先企業（コントロール群）との属性の違いを明らかにし、傾向スコア・マッチングによって属性を可能な範囲で揃えた上で、固定効果モデルによる分析や差の差分析を実施する[1]。

2.1 データベースの構築

本調査では、経営改善・事業再生支援等、財務が悪化した取引先企業に対する事業者支援の効果を明らかにするため、分析対象は相対的に信用リスクが高い取引先企業に限定する。また、収集したデータをトリートメント群とコントロール群に分類する必要があるため、当該取引先企業が事業者支援を受けたか否かが一定程度把握できるよう、自行がメインバンクである取引先企業のみを対象とする。これらの取引先企業の選定にあたって、地域金融機関間で画一的な基準を設けることが望ましいが、それぞれの地域金融機関でデータ整備状況や作業負荷等が異なること等を踏まえて、詳細な選定条件はそれぞれの地域金融機関の判断に委ねることとする。したがって、金融機関によって選定される取引先企業の属性が異なる可能性があるものの、傾向スコア・マッチングを実施することで、属性が近しい取引先企業に限定して定量的な分析を実施する。

[1] 傾向スコア・マッチングの詳細は 2.3 傾向スコアの分析を、固定効果モデルは 2.4 固定効果モデルによる分析を、差の差分析は 2.5 差の差分析を参照。

表 2-1 分析対象とする取引先企業

		信用リスク	
		高い	低い
メインバンク	自行	今回対象とする取引先企業	成長期・成熟期でなく、衰退期の取引先企業に対する事業者支援の経済的効果を推定する必要がある
	他行	コントロール群に分類した取引先企業に対して、他行が積極的に事業者支援を実施している可能性がある	同上または同左

出所）三菱総合研究所作成

本調査では、上記の取引先企業を母集団として、基本情報と財務情報、地域金融機関が過去に実施した事業者支援情報を収集する。以下の 11 種類の事業者支援について、2014 年度から 2024 年度までにいずれかの事業者支援を受けたことがある企業をトリートメント群、いずれも受けたことがない企業をコントロール群と定義する。

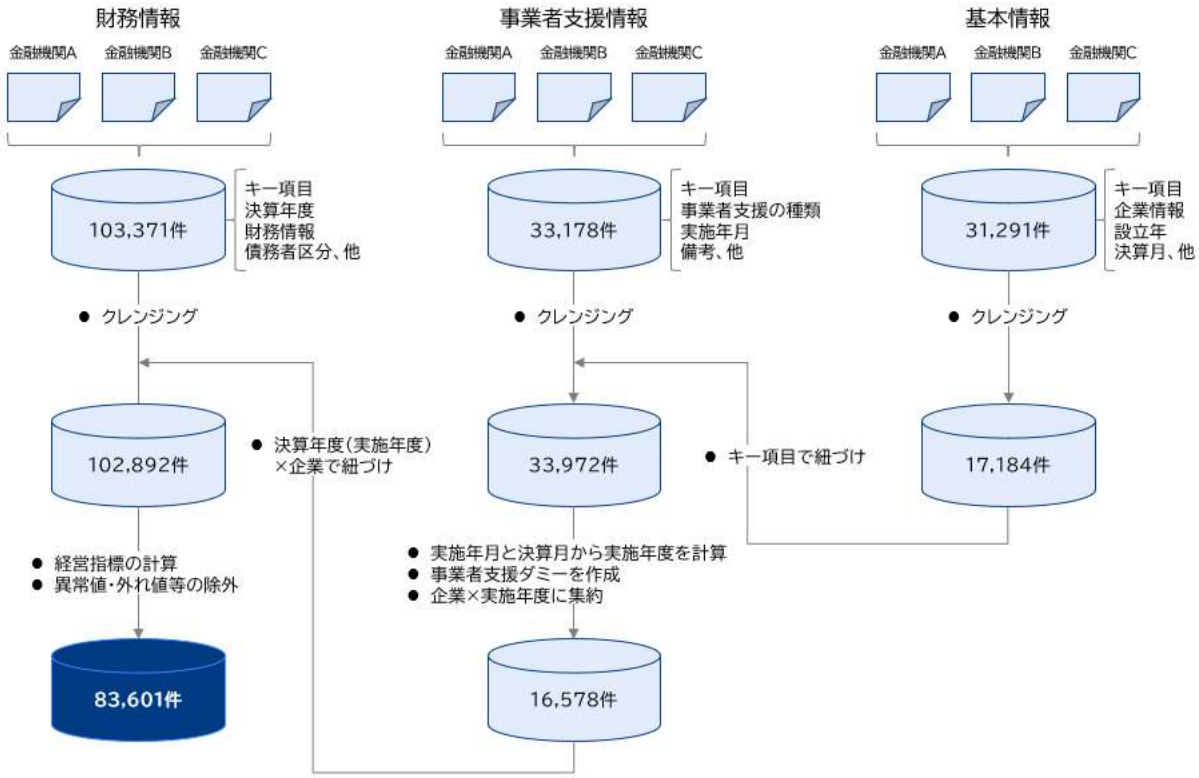
表 2-2 分析対象とする事業者支援

分類	事業者支援	説明
金融支援	Debt Debt Swap	既存の負債を返済順位が劣後する負債へ転換すること
	Debt Equity Swap	既存の負債を資本へ転換すること
	第二会社方式	採算事業を会社分割や事業譲渡の手法によって新会社に移転し、不採算事業が残る旧会社を特別清算や破産によって消滅させること
	債権放棄	債権の全部または一部を放棄すること
	再生ファンドへの譲渡	債権の全部または一部を再生ファンドへ譲渡すること
	再生を目的としたサービサーへの譲渡	債権の全部または一部を再生を目的としたサービサーへ譲渡すること
	返済条件の緩和	返済額を一定期間だけ減額すること、あるいは返済期間を延長すること
非金融支援	経営改善支援先への指定	金融機関として重点的に事業者支援を実施する対象として選定すること
	経営改善・事業再生計画の策定	金融機関またはグループ会社の専担部署が取引先企業向けに計画を策定すること（コンサルティング会社等の外部支援機関と連携した場合を除く）
	M&A・事業承継	M&A（買収元ではなく買収先）または事業承継を実施すること
	外部支援機関の活用	中小企業活性化協議会（収益力改善支援、再生支援、再チャレンジ支援、等）や地域経済活性化支援機構（事業再生支援、再チャレンジ支援、特定専門家派遣、等）、商工会・商工会議所、コンサルティング会社等の外部機関と連携すること

出所）三菱総合研究所作成

2025 年 6 月から 11 月にかけて、12の地域金融機関から取引先企業の基本情報 31,291 件と財

務情報 103,371 件、地域金融機関が過去に実施した事業者支援情報 33,178 件を収集し、分析に用いるデータベースを構築した。



出所）三菱総合研究所作成

図 2-1 データベース構築の流れ

重複明細の削除等のクレンジング処理を施した財務情報 102,892 件に対して、取引先企業を特定するキー項目と決算年度（事業者支援を実施した年度）によって、事業者支援情報と基本情報を紐付け、事業者支援の実施有無を表すダミー変数を付与した。分析する経営指標を下表の定義式に基づいて計算するが、いずれかの勘定科目が欠損の場合や、除算で分母がゼロ以下の場合、自然対数（ln）の真数がゼロ以下の場合は、当該指標を欠損とした。

表 2-3 分析指標の定義式

No.	経営指標	単位	定義式
1	売上高(対数)	ー	ln(売上高)
2	総資産(対数)	ー	ln(総資産)
3	従業員数	人	従業員数
4	DE レシオ	ー	(短期借入金+長期借入金)÷自己資本
5	借入金月商倍率	ヶ月	(短期借入金+長期借入金)÷(売上高÷12)
6	自己資本比率	%	自己資本÷総資産
7	固定比率	%	固定資産÷自己資本
8	流動比率	%	流動資産÷流動負債
9	当座比率	%	当座資産÷流動負債
10	固定長期適合率	%	固定資産÷(自己資本+固定負債)
11	現預金月商倍率	ヶ月	現預金÷(売上高÷12 ヶ月)
12	売上高営業利益率	%	営業利益÷売上高
13	総資産回転率	回転	売上高÷総資産
14	売上高成長率	%	$(\text{売上高}_{\text{今期}}-\text{売上高}_{\text{前期}})\div\text{売上高}_{\text{前期}}$
15	売上高営業利益率の変化	%pt	$\text{営業利益}_{\text{今期}}\div\text{売上高}_{\text{今期}}-\text{営業利益}_{\text{前期}}\div\text{売上高}_{\text{前期}}$
16	キャッシュフロー(対数)	ー	ln (経常利益+減価償却費)
17	借入金残高(対数)	ー	ln (短期借入金+長期借入金)
18	平均借入金利	%	支払利息等÷(短期借入金+長期借入金)
19	長期借入金割合	%	長期借入金÷(短期借入金+長期借入金)
20	ICR	ー	(営業利益+受取利息等)÷支払利息等
21	債務償還年数	年	(短期借入金+長期借入金)÷(経常利益+減価償却費)
22	現預金比率	%	現預金÷総資産
23	EBITDA 比率	%	(営業利益+減価償却費)÷売上高
24	EBITDA 有利子負債倍率	倍	(短期借入金+長期借入金ー現預金)÷(営業利益+減価償却費)
25	債務者区分	ー	正常先は 1、要注意先は 2、・・・、破綻先は 6 を表す
26	ゾンビ企業	ー	設立年数 10 年以上かつ 3 年以上連続で ICR が 1 未満

出所)三菱総合研究所作成

上記の経営指標の定義式と基礎統計量を参考に、一定の閾値・分位点を超えるまたは下回るデータを異常値・外れ値として除外し、サンプルサイズ 83,601 件のデータベースを構築した(件数の単位は取引先企業×決算年度)。

表 2-4 異常値・外れ値の閾値

No.	経営指標	異常値		外れ値	
		下限	上限	下限	上限
1	売上高(対数)	0	−	−	99%点
2	総資産(対数)	0	−	−	99%点
3	従業員数	0 人	−	−	99%点
4	DE レシオ	0	−	−	99%点
5	借入金月商倍率	0 ヶ月	−	−	99%点
6	自己資本比率	−	100%	1%点	−
7	固定比率	0%	−	−	99%点
8	流動比率	0%	−	−	99%点
9	当座比率	0%	−	−	99%点
10	固定長期適合率	0%	−	−	99%点
11	現預金月商倍率	0 ヶ月	−	−	99%点
12	売上高営業利益率	−	100%	1%点	−
13	総資産回転率	0 回転	−	−	99%点
14	売上高成長率	▲100%	−	−	99%点
15	売上高営業利益率の変化	▲100%pt	−	−	99%点
16	キャッシュフロー(対数)	0	−	−	99%点
17	借入金残高(対数)	0	−	−	99%点
18	平均借入金利	0%	−	−	99%点
19	長期借入金割合	0%	100%	−	−
20	ICR	−	−	1%点	99%点
21	債務償還年数	0 年	−	−	99%点
22	現預金比率	0%	100%	−	−
23	EBITDA 比率	−	−	1%点	99%点
24	EBITDA 有利子負債倍率	−	−	1%点	99%点
25	債務者区分	1	6	−	−
26	ゾンビ企業	0	1	−	−

出所)三菱総合研究所作成

構築したデータベースの基礎統計量は以下の通り。

表 2-5 データベースの基礎統計量

No.	経営指標	件数	最小値	25%点	50%点	平均値	75%点	最大値
1	売上高(対数)	83,361	12.6	18.0	19.0	19.0	19.9	22.8
2	総資産(対数)	83,601	6.9	18.0	18.9	18.9	19.9	22.9
3	従業員数	83,601	0.0	4.0	10.0	23.0	24.0	360.0
4	DE レシオ	50,656	0.0	1.6	3.8	10.7	9.7	273.1
5	借入金月商倍率	83,361	0.0	4.3	8.1	17.0	15.8	242.1
6	自己資本比率	83,573	-14.7	-0.2	0.1	-0.2	0.2	1.0
7	固定比率	50,656	0.0	1.1	2.4	7.3	6.1	198.5
8	流動比率	83,210	0.0	1.0	1.7	3.1	3.3	50.2
9	当座比率	83,210	0.0	0.6	1.2	2.2	2.4	35.3
10	固定長期適合率	77,778	0.0	0.4	0.7	0.7	1.0	4.8
11	現預金月商倍率	83,361	0.0	0.7	1.6	2.5	3.3	25.3
12	売上高営業利益率	83,361	-1.3	-0.1	0.0	-0.0	0.0	0.7
13	総資産回転率	83,601	0.0	0.6	1.1	1.4	1.9	7.9
14	売上高成長率	69,643	-1.0	-0.1	0.0	0.0	0.1	2.6
15	売上高営業利益率の変化	69,594	-1.0	-0.0	0.0	-0.0	0.0	0.8
16	キャッシュフロー(対数)	59,084	9.0	15.1	16.0	16.0	17.0	20.2
17	借入金残高(対数)	82,979	6.9	17.8	18.6	18.6	19.5	22.3
18	平均借入金利	82,977	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
19	長期借入金割合	82,979	0.0	0.7	0.9	0.8	1.0	1.0
20	ICR	76,413	-134.5	-4.6	0.5	-2.0	2.8	89.8
21	債務償還年数	59,084	0.0	6.9	15.1	29.7	31.3	461.3
22	現預金比率	83,601	0.0	0.1	0.1	0.2	0.3	1.0
23	EBITDA 比率	83,361	-1.2	-0.0	0.0	0.0	0.1	0.7
24	EBITDA 有利子負債倍率	53,425	-13.2	4.2	11.1	19.8	22.6	315.3
25	債務者区分	70,915	1.0	1.0	2.0	2.0	2.0	6.0
26	ゾンビ企業	50,705	0.0	0.0	0.0	0.3	1.0	1.0

出所)三菱総合研究所作成

構築したデータベース 83,601 件のうち、トリートメント群は 36,979 件、コントロール群は 46,622 件である。特に、トリートメント群について事業者支援のダミー変数を集計すると、返済条件の緩和や経営改善支援先への指定、経営改善・事業再生計画の策定、外部支援機関の活用が多く、外部支援機関

の活用以外は 1,000 件以上のサンプルサイズを確保している。一方、Debt Equity Swap や債権放棄、再生を目的としたサービサーへの譲渡等の抜本支援の一部は、サンプルサイズが特に小さい。これは、そもそも抜本支援の実績が少ないことに加えて、取引先企業の財務情報に事業者支援情報を紐付けることでデータベースを構築するにあたり、抜本支援に関して金融機関から事業者支援情報は受領できたものの、財務情報を受領できなかったケースが多くみられることも影響している。なお、これについては、抜本支援によって金融機関と企業との取引が終了すると、金融機関がその後の財務情報を取得していないことが背景として考えられる。

表 2-6 事業者支援別のサンプルサイズ

分類	事業者支援	サンプルサイズ（取引先企業×年度）
金融支援	Debt Debt Swap	26
	Debt Equity Swap	0
	第二会社方式	12
	債権放棄	7
	再生ファンドへの譲渡	16
	再生を目的としたサービサーへの譲渡	1
	返済条件の緩和	7,368
非金融支援	経営改善支援先への指定	7,233
	経営改善・事業再生計画の策定	1,230
	M&A・事業承継	63
	外部支援機関の活用	788

出所）三菱総合研究所作成

2.2 分析対象とする取引先企業の特徴

2.1 にて収集した地域金融機関から収集したデータ（以下「地域金融機関データ」）の傾向を確認するために、中小企業庁の中小企業実態基本調査（以下「中小実」）と経済産業省の企業活動基本調査（以下「企活」）と比較した。企活の調査対象は、従業者 50 人以上かつ資本金または出資金 3,000 万円以上の企業であり、一般的な地域金融機関の取引先とは属性が異なることから、主に中小実の統計量と比較した。なお、中小実と企活の統計量は、無借金企業を集計対象から除外している。

地域金融機関データは、一般的な中小企業と比較して、安全性や収益性、融資条件、返済能力が劣る傾向にあり、地域金融機関の取引先企業の中でも本調査で収集した取引先企業は、比較的信用リスクの高い企業が多いと考えられる。また、地域金融機関データのうち、トリートメント群とコントロール群の傾向の違いを確認するため、それぞれの指標の分布を確認した。その結果、トリートメント群に属する取引先企業は、規模が大きいものの、安全性や収益性、成長性、融資条件、返済能力、信用力に劣る企業が多い傾向が確認された。

表 2-7 分析対象とする取引先企業の特徴

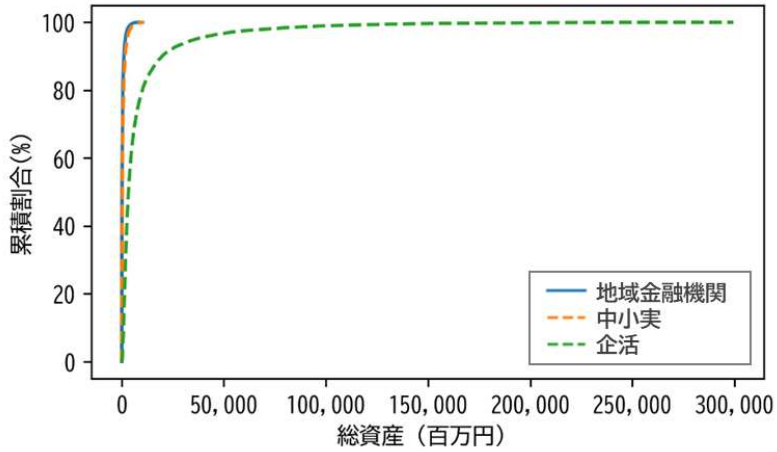
分類	一般的な中小企業との比較	トリートメント群とコントロール群との比較
規模	地域金融機関データは、総資産や売上高等の規模が小さい企業が多い	トリートメント群は、売上高や従業員数等、規模が大きい先が大きい傾向
安全性	地域金融機関データは、自己資本比率が平均値で 42%pt（中央値で 19%pt）低く、DE レシオが 6.4 高いため、安全性が低い傾向	トリートメント群は、当座比率が平均 53%pt 低く、自己資本比率も 10%pt 低いことから、安全性が低い傾向
収益性	地域金融機関データは、売上高営業利益率が平均3%pt 低いことから、収益性が低い傾向	トリートメント群は、売上高営業利益率が平均 1.9%pt 低く、収益性が低い傾向
成長性	売上高営業利益率の変化にあまり差はなく、成長性にも大きな違いはみられない	トリートメント群は、売上高成長率が平均 2.5%pt 低く、成長性が低い傾向
融資条件	地域金融機関データは、平均借入金利が 0.2%pt 高く、融資条件が悪い場合が多い	トリートメント群の平均借入金利が高く、融資条件が悪い（あるいは長期借入ができる）傾向
返済能力	地域金融機関データは、EBITDA 比率が 1.4%pt 低いことから、返済能力が低い傾向である	トリートメント群は、EBITDA 比率が平均 4%pt 低く、返済能力が低い傾向
信用力	—	債務者区分が低く、ゾンビ企業の割合も多いため、信用力が低い傾向

出所）三菱総合研究所作成

2.2.1 一般的な中小企業と金融機関データの属性の比較

（1）規模（総資産・売上高）

地域金融機関データは、中小実と比較して平均▲219 百万円と総資産が小さい傾向。また、売上高も地域金融機関データの方が平均▲332 百万円程度小さい傾向。総資産も売上高も小さいことから、規模が小さい企業が多く含まれていることがわかる。



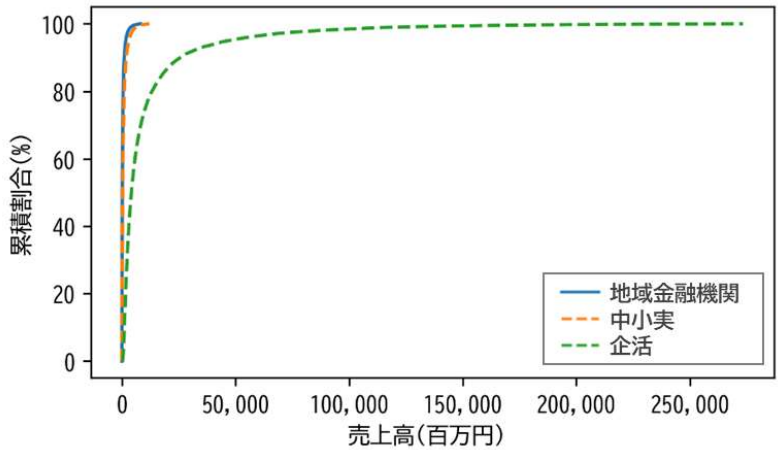
出所）中小企業実態基本調査と企業活動基本調査と地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

図 2-2 総資産の累積割合

表 2-8 総資産の統計量

	データ数	25%点	50%点	平均値	75%点
地域金融機関	84,215	67	169	422	439
中小実	64,246	76	247	641	728
企活	29,796	1,612	3,283	9,089	7,911

出所）中小企業実態基本調査と企業活動基本調査と地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成



出所）中小企業実態基本調査と企業活動基本調査と地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

図 2-3 売上高の累積割合

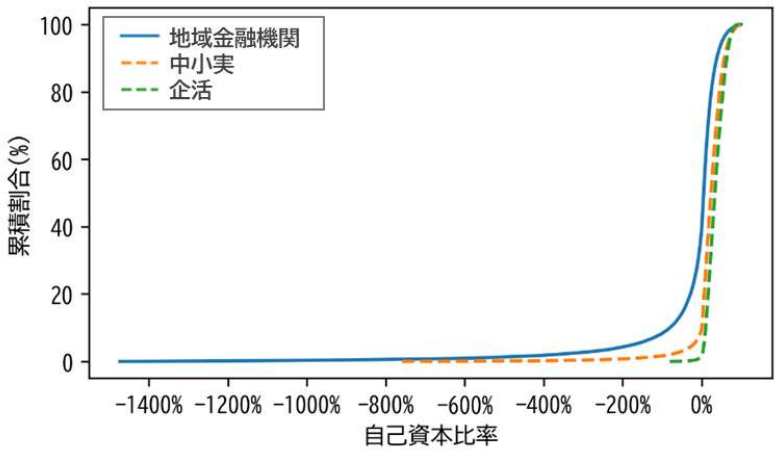
表 2-9 売上高の統計量

	データ数	25%点	50%点	平均値	75%点
地域金融機関	84,215	67	172	420	436
中小実	64,246	108	310	752	842
企活	29,796	1,919	4,159	11,382	10,237

出所）中小企業実態基本調査と企業活動基本調査と地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

（2）安全性（自己資本比率・DE レシオ）

地域金融機関データは、自己資本比率が平均▲42%pt（中央値は▲19%pt）と自己資本が小さい傾向。DE レシオは平均+6.4 と中小実より大きい傾向。このことから、地域金融機関データは安全性が低い傾向であることがわかる。



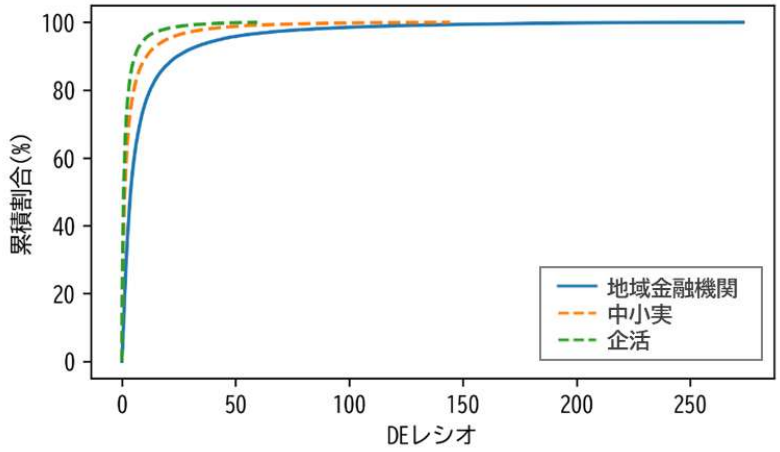
出所）中小企業実態基本調査と企業活動基本調査と地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

図 2-4 自己資本比率の累積割合

表 2-10 自己資本比率の統計量

	データ数	25%点	50%点	平均値	75%点
地域金融機関	84,215	-17%	5%	-21%	20%
中小実	64,246	9%	24%	21%	41%
企活	29,796	20%	34%	35%	50%

出所）中小企業実態基本調査と企業活動基本調査と地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成



出所）中小企業実態基本調査と企業活動基本調査と地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

図 2-5 DE レシオの累積割合

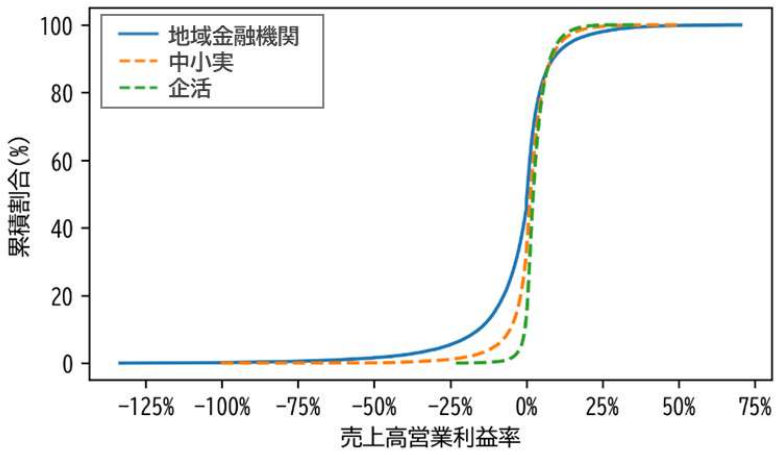
表 2-11 DE レシオの統計量

	データ数	25%点	50%点	平均値	75%点
地域金融機関	84,215	1.6	3.8	10.8	9.7
中小実	64,246	0.3	1.3	4.6	4.0
企活	29,796	0.2	0.8	2.4	2.2

出所）中小企業実態基本調査と企業活動基本調査と地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

（3）収益性（売上高営業利益率）・成長性（売上高営業利益率の変化）

売上高営業利益率は、中小実と比較して平均▲3%pt と低く、分布からより収益性の悪い先が含まれている傾向。売上高営業利益率の変化は、中小実と比較して＋0.5%pt とやや高いが、分布をみると大きな差はない。このことから、地域金融機関データは収益性の低い傾向であることがわかる。



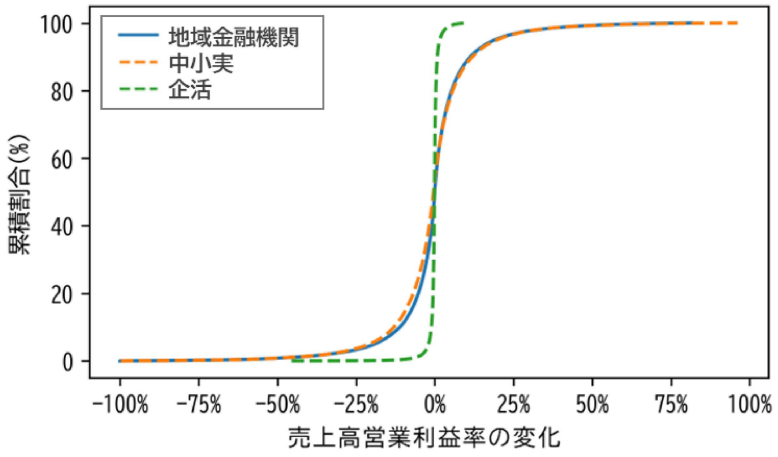
出所）中小企業実態基本調査と企業活動基本調査と地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

図 2-6 売上高営業利益率の累積割合

表 2-12 売上高営業利益率の統計量

	データ数	25%点	50%点	平均値	75%点
地域金融機関	84,215	-5%	0%	-2%	3%
中小実	64,246	-1%	1%	1%	4%
企活	29,796	1%	2%	3%	5%

出所）中小企業実態基本調査と企業活動基本調査と地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成



出所）中小企業実態基本調査と企業活動基本調査と地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

図 2-7 売上高営業利益率の変化の累積割合

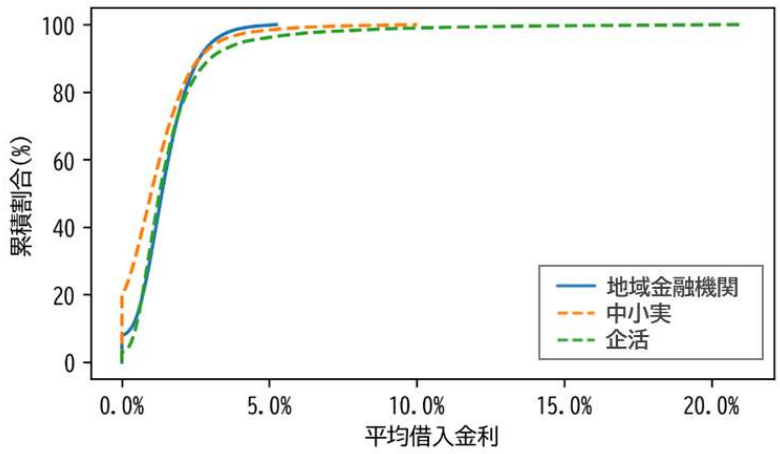
表 2-13 売上高営業利益率の変化の統計量

	データ数	25%点	50%点	平均値	75%点
地域金融機関	84,215	-3.7%	0.0%	0.0%	3.8%
中小実	64,246	-5.1%	-0.3%	-0.5%	4.0%
企活	29,796	-0.4%	-0.1%	-0.2%	0.2%

出所）中小企業実態基本調査と企業活動基本調査と地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

（4）融資条件（平均借入金利）・返済能力（EBITDA 比率）

平均借入金利は、中小実と比較して平均＋0.2%ptと高い傾向。EBITDA 比率は中小実と比較して平均▲1.4%pt と低い傾向。地域金融機関データは平均借入金利が高く、返済能力も低い傾向であることがわかる。



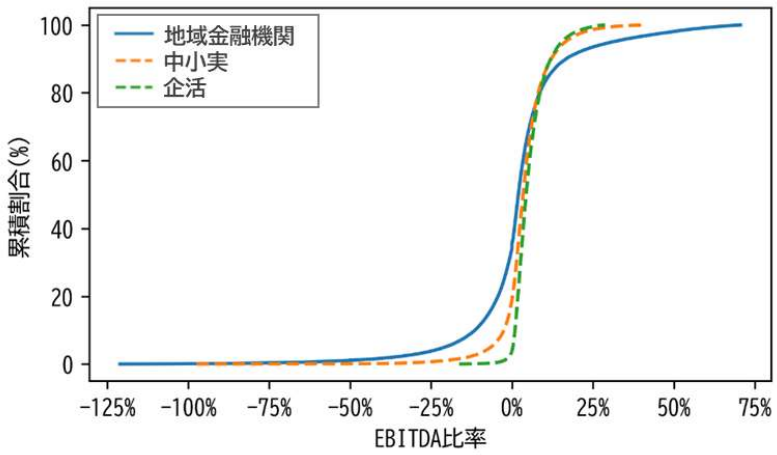
出所）中小企業実態基本調査と企業活動基本調査と地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

図 2-8 平均借入金利の累積割合の統計量

表 2-14 平均借入金利の統計量

	データ数	25%点	50%点	平均値	75%点
地域金融機関	84,215	0.8%	1.4%	1.4%	2.0%
中小実	64,246	0.3%	1.0%	1.2%	1.8%
企活	29,796	0.8%	1.3%	1.7%	2.0%

出所）中小企業実態基本調査と企業活動基本調査と地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成



出所）中小企業実態基本調査と企業活動基本調査と地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

図 2-9 EBITDA 比率の累積割合

表 2-15 EBITDA 比率の統計量

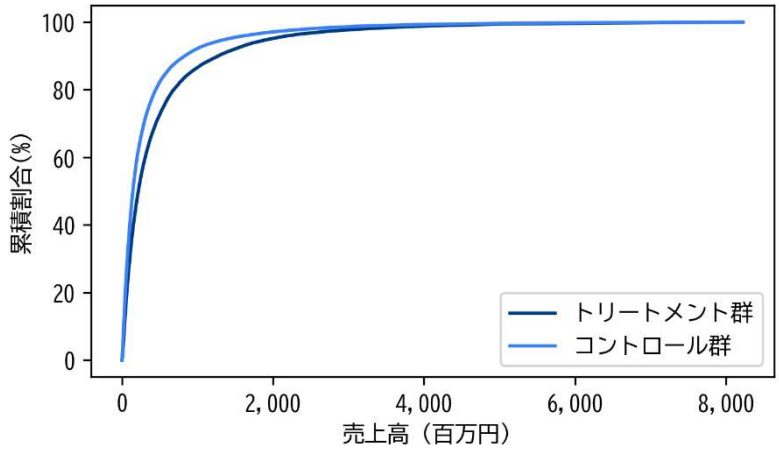
	データ数	25%点	50%点	平均値	75%点
地域金融機関	84,215	-2.4%	2.0%	2.5%	6.8%
中小実	64,246	0.8%	3.4%	3.9%	7.0%
企活	29,796	2.2%	4.4%	5.5%	7.6%

出所）中小企業実態基本調査と企業活動基本調査と地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

2.2.2 地域金融機関から収集したデータのトリートメント群とコントロール群との比較

(1) 規模(売上高・従業員数)

売上高において、コントロール群と比較するとトリートメント群の方が平均+148 百万円と高い。従業員数もコントロール群と比較するとトリートメント群の方が平均＋9 人とやや多い。トリートメント群の方が規模は大きく、統計的にも有意な差がある。



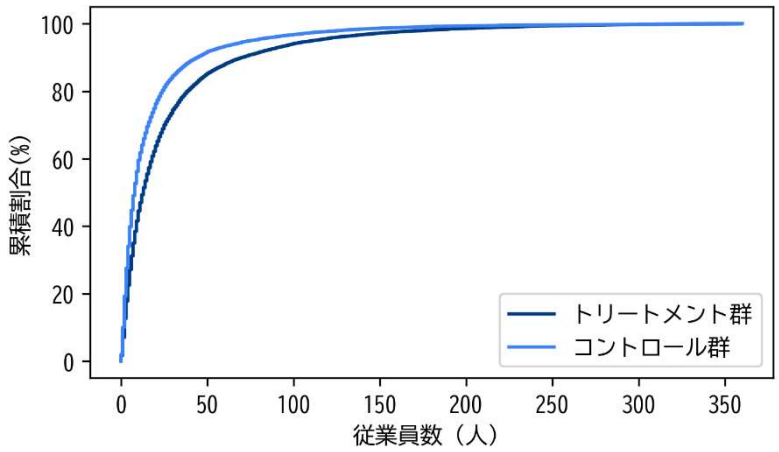
出所）地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

図 2-10 売上高の累積割合

表 2-16 売上高の統計量

	データ数	25%点	50%点	平均値	75%点
トリートメント群	37,242	83	217	503	552
コントロール群	46,973	57	145	355	357

出所）地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成



出所）地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

図 2-11 従業員数の累積割合

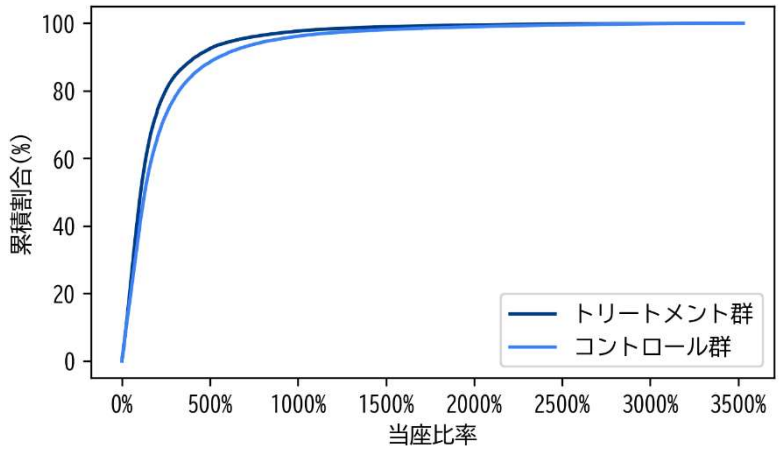
表 2-17 従業員数の統計量

	データ数	25%点	50%点	平均値	75%点
トリートメント群	37,242	5	13	28	31
コントロール群	46,973	3	8	19	20

出所）地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

（2）安全性（当座比率・自己資本比率）

当座比率は、トリートメント群が平均▲53%pt 低く、統計的に有意な差がある。自己資本比率も、トリートメント群が平均▲10%pt 低く、統計的に有意な差がある。トリートメント群は安全性が低い傾向にあることがわかる。



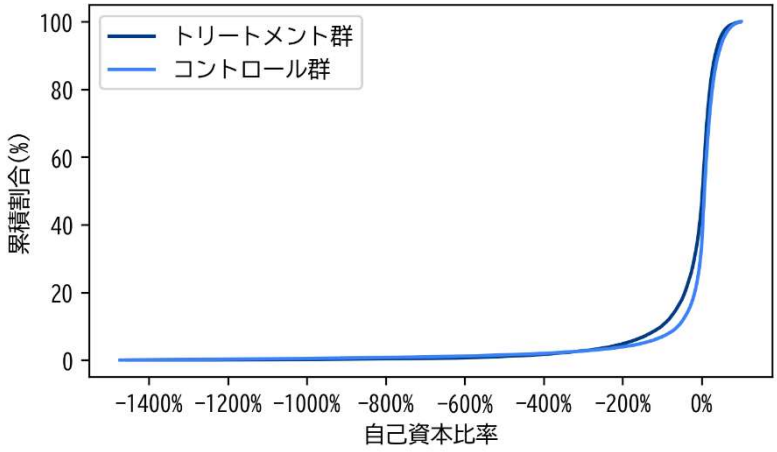
出所）地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

図 2-12 当座比率の累積割合

表 2-18 当座比率の統計量

	データ数	25%点	50%点	平均値	75%点
トリートメント群	37,242	53%	107%	192%	207%
コントロール群	46,973	63%	130%	245%	268%

出所）地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成



出所）地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

図 2-13 自己資本比率の累積割合

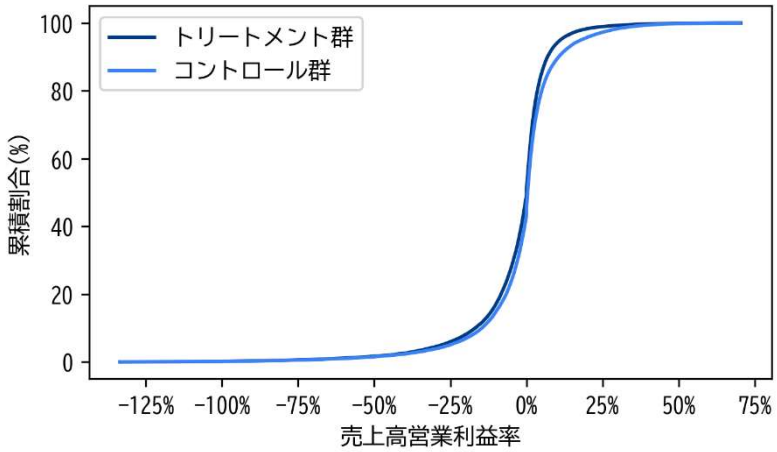
表 2-19 自己資本比率の統計量

	データ数	25%点	50%点	平均値	75%点
トリートメント群	37,242	-28%	2%	-27%	17%
コントロール群	46,973	-9%	7%	-17%	22%

出所）地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

（3）収益性（売上高営業利益率）・成長性（売上高成長率）

売上高営業利益率は、コントロール群と比較してトリートメント群が平均▲1.9%pt と低い。売上高成長率は、トリートメント群が▲2.5%pt と低く、いずれも統計的に有意な差がある。このことから、トリートメント群は収益性が低く、成長性も低い傾向にあることがわかる。



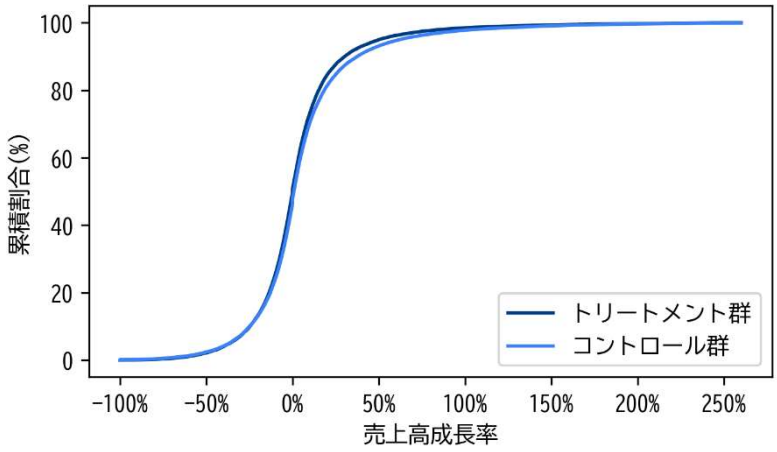
出所）地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

図 2-14 売上高営業利益率の累積割合

表 2-20 売上高営業利益率の統計量

	データ数	25%点	50%点	平均値	75%点
トリートメント群	37,242	-6.1%	0.0%	-3.3%	2.6%
コントロール群	46,973	-4.5%	0.4%	-1.4%	3.7%

出所）地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成



出所）地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

図 2-15 売上高成長率の累積割合

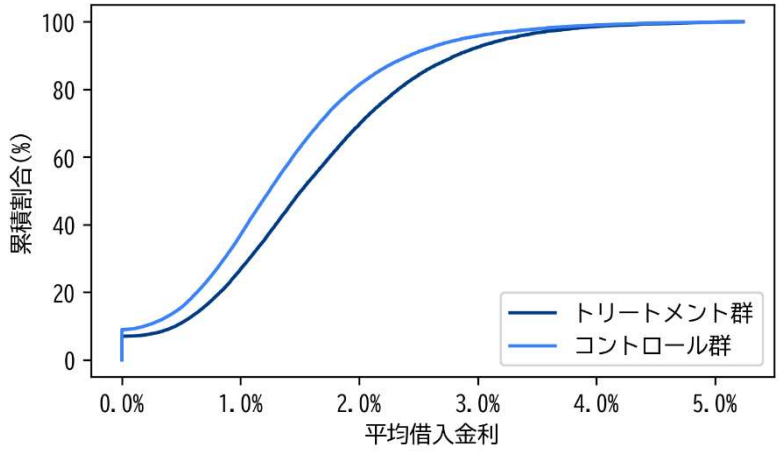
表 2-21 売上高成長率の統計量

	データ数	25%点	50%点	平均値	75%点
トリートメント群	37,242	-10.2%	0.0%	3.0%	11.3%
コントロール群	46,973	-9.3%	0.8%	5.5%	13.6%

出所）地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

（4）融資条件（平均借入金利）・返済能力（EBITDA 比率）

平均借入金利は、コントロール群と比較してトリートメント群が平均+0.3%pt と大きい。EBITDA 比率は、トリートメント群が平均▲4%pt と小さく、どちらも統計的に有意な差がある。トリートメント群は、平均借入金利が高く、返済能力も低い傾向にある。



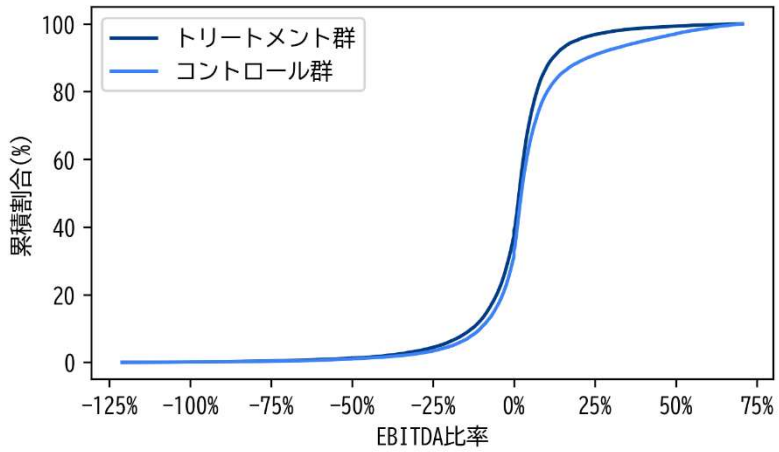
出所）地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

図 2-16 平均借入金利の累積割合

表 2-22 平均借入金利の統計量

	データ数	25%点	50%点	平均値	75%点
トリートメント群	37,242	1.0%	1.5%	1.6%	2.2%
コントロール群	46,973	0.8%	1.2%	1.3%	1.8%

出所）地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成



出所）地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

図 2-17 EBITDA 比率の累積割合

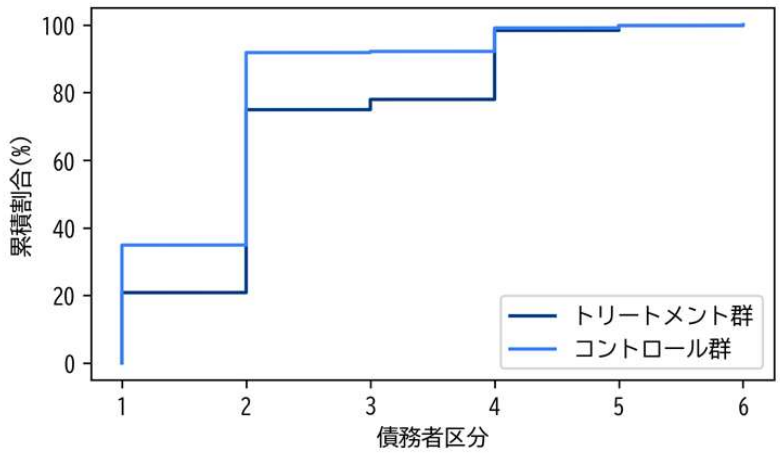
表 2-23 EBITDA 比率の統計量

	データ数	25%点	50%点	平均値	75%点
トリートメント群	37,242	-3%	2%	0%	6%
コントロール群	46,973	-2%	2%	4%	8%

出所）地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

（5）信用力（債務者区分・ゾンビ企業）

債務者区分は、コントロール群と比較してトリートメント群の方が、平均＋0.5 と大きい（正常先を 1、要注意先を 2、・・・、破綻先を 6 としているため、数字が大きいほど債務者区分が低いことを表す）。ゾンビ企業も、トリートメント群が10%pt 多く、どちらも統計的に有意な差がある。このことから、トリートメント群の方が信用力は低い傾向にあることがわかる。



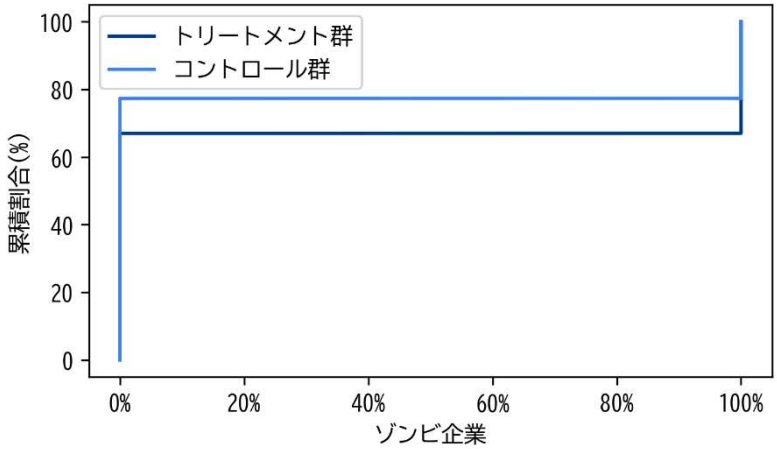
出所）地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

図 2-18 債務者区分の累積割合

表 2-24 債務者区分の統計量

	データ数	25%点	50%点	平均値	75%点
トリートメント群	37,242	2	2	2.3	3
コントロール群	46,973	1	2	1.8	2

出所）地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成



出所）地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

図 2-19 ゾンビ企業割合の累積割合

表 2-25 ゾンビ企業割合の統計量

	データ数	25%点	50%点	平均値	75%点
トリートメント群	37,242	0	0	0.33	1
コントロール群	46,973	0	0	0.23	0

出所）地域金融機関から収集したデータより三菱総合研究所作成

2.3 傾向スコアの分析

地域金融機関から受領したデータで構築したデータベースを用いて、計量経済学の分析手法によって事業者支援ごとに取引先企業にもたらす経済的効果を推定する。このとき、規模や信用リスク等の属性が同じで、地域金融機関が事業者支援を実施したか否かだけが異なる 2 つの企業群を比較することが理想的である。今回収集したデータは、信用リスクが高くかつ自行がメインバンクである取引先企業に限定したものの、一定のサンプルサイズを確保するために詳細な選定基準をそれぞれの地域金融機関の判断に委ねていることから、属性に偏り（バイアス）が生じている可能性がある。そこで、傾向スコア・マッチングを実施することで、できるだけトリートメント群とコントロール群の属性を揃えた上で後述する固定効果モデル等の分析を行う。

本調査において、傾向スコアをトリートメント群に分類される確率、すなわち地域金融機関が当該取引先企業に対して何らかの事業者支援を実施する傾向を表す指標として定義する。具体的には、トリートメント群に属するか否かを表すダミー変数（トリートメント群であれば”1”、コントロール群であれば”0”）を被説明変数、取引先企業の属性を表す指標を説明変数とするロジスティック回帰を行う。先行研究等を参考に、説明変数として総資産（対数）とレバレッジ、設立年数、ROA、現預金比率、有形固定資産比率を採用する。下表の回帰結果をみると、いずれの説明変数も 1%の水準で統計的に有意であることがわかる。総資産やレバレッジの回帰係数がプラスで統計的に有意であることから、企業規模が大きく、借入残高が大きい企業の方が、地域金融機関から事業者支援を受けやすい可能性がある。また、設立年

数の回帰係数もプラスであるため、地域経済を牽引するような業歴のある中核企業であるほど支援されやすい可能性がある。一方、ROA や現預金比率、有形固定資産比率は回帰係数がマイナスで有意であることから、収益性が低く、現預金が少なく、担保となる不動産が少ない企業の方が地域金融機関は事業者支援を実施する傾向にあることが示唆される。

表 2-26 トリートメント群ダミーのロジスティック回帰

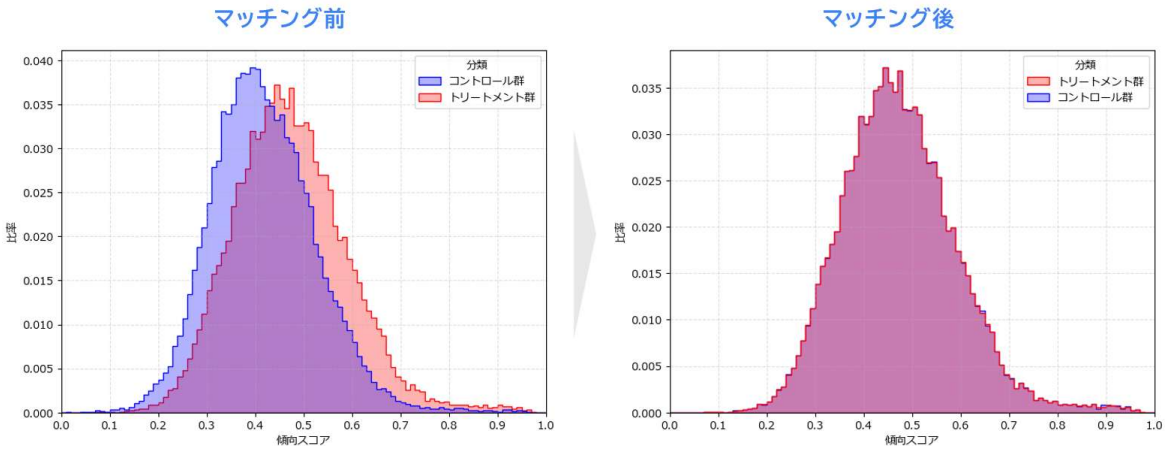
説明変数		
総資産（対数）	0.2121	***
	（0.006）	
レバレッジ	0.6287	***
	（0.016）	
設立年数	0.0102	***
	（0.000）	
ROA	-0.5496	***
	（0.067）	
現預金比率	-0.8803	***
	（0.047）	
有形固定資産比率	-0.8123	***
	（0.029）	
定数項	-4.6242	***
	（0.121）	
疑似決定係数		0.0406
サンプルサイズ		83,601

推定値の下の括弧内は標準誤差を表す。

***、**、*は、それぞれ 1%、5%、10%の水準で有意であることを表す。

出所）三菱総合研究所作成

トリートメント群とコントロール群に分けて傾向スコアの分布を確認すると、傾向スコアの定義の通り、トリートメント群に属する取引先企業の方が傾向スコアは高い傾向にある。前述の通り、計量経済学モデルによる分析では、できるだけトリートメント群とコントロール群の属性を揃える必要があるため、傾向スコアによるマッチング処理を行い、傾向スコアの分布を一致させた上で次節以降の分析を実施する。なお、傾向スコア・マッチングを実施した後のサンプルサイズは企業×年度の単位で 73,958 件である。



出所）三菱総合研究所作成

図 2-20 トリートメント群とコントロール群の傾向スコアの分布

2.4 固定効果モデルによる分析

傾向スコア・マッチングを実施した後のデータベースを用いて、事業者支援による経済的効果を推定する。具体的には、取引先企業をi、決算年度をtとして、次式の固定効果モデルによるパネル回帰を実施する。

$$Y_{i,t} = \alpha + \boldsymbol{\beta}^{\mathrm{T}}\boldsymbol{D}_{i,t-\Delta t} + \boldsymbol{\gamma}^{\mathrm{T}}\boldsymbol{X}_{i,t-\Delta t} + \mu_i + \lambda_t + \varepsilon_{i,t}$$

表 2-27 固定効果モデル式の変数

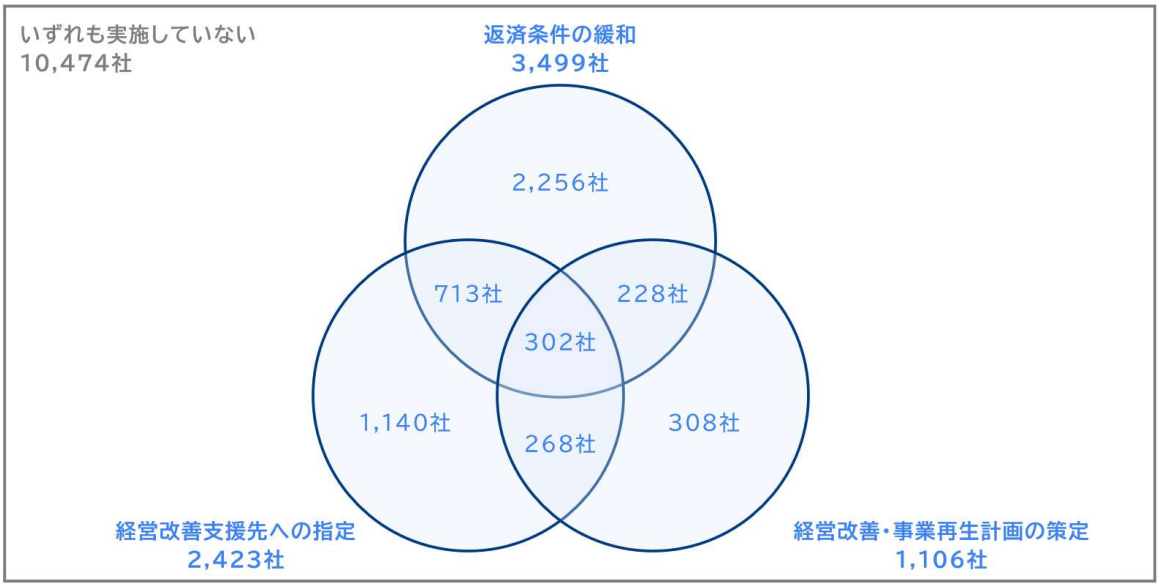
No.	記号	意味
1	$Y_{i,t}$	t年度の企業iの経営指標
2	α	定数項
3	$\boldsymbol{\beta},\boldsymbol{\gamma}$	回帰係数（ベクトル）
4	$\boldsymbol{D}_{i,t-\Delta t}$	$(t-\Delta t)$年度における企業iの事業者支援ダミー変数（ベクトル）$(0 \le \Delta t \le 5)$
5	$\boldsymbol{X}_{i,t-\Delta t}$	$(t-\Delta t)$年度における企業iのコントロール変数（ベクトル）$(0 \le \Delta t \le 5)$
6	μ_i	企業iの固定効果
7	λ_t	t年度の固定効果
8	$\varepsilon_{i,t}$	誤差項

出所）三菱総合研究所作成

t年度における企業iの経営指標を被説明変数として、事業者支援ダミー（ベクトル）$\boldsymbol{D}_{i,t-\Delta t}$とコント

ロール変数（ベクトル）$\boldsymbol{X}_{i,t-\Delta t}$、企業固定効果$\mu_i$、時間固定効果$\lambda_t$を説明変数とするパネル回帰を実施する。このとき、事業者支援ダミー（ベクトル）$\boldsymbol{D}_{i,t-\Delta t}$の回帰係数（ベクトル）$\boldsymbol{\beta}$は、事業者支援を実施したときと実施しなかったときの経営指標$Y_{i,t}$の差を表すため、回帰係数（ベクトル）$\boldsymbol{\beta}$を事業者支援の経済的効果とみなすことができる。また、それぞれの経営指標に影響を与える可能性がある変数として、総資産（対数）、レバレッジ、ROA、現預金比率、有形固定資産比率をコントロール変数として採用する。さらに、コントロールすべき交絡因子を網羅的に説明変数として採用することは難しいため、企業固定効果μ_iと時間固定効果λ_tを採用することで欠落変数バイアスに対処する。なお、標準誤差を推定する際は、企業と時間の両方に関するクラスター頑健標準誤差を用いる。

今回構築したデータベースは、「返済条件の緩和」や「経営改善支援先への指定」、「経営改善・事業再生計画の策定」について、一定のサンプルサイズを確保できている。これらの事業者支援を実施しているか否かを表したベン図は下図の通りであり、返済条件の緩和を実施したことがある企業 3,499 社のうち、およそ 4 割は経営改善支援先への指定あるいは経営計画・事業再生計画の策定の支援を受けていることがわかる。



出所）三菱総合研究所作成

図 2-21 事業者支援の実施有無

まずは、返済条件の緩和による経済的効果を明らかにするため、上図で返済条件の緩和のみを実施している 2,256 社といずれも実施していない 10,474 社に限定して、固定効果モデルによる分析を実施する[2]。下図は、売上高（対数）または売上高成長率を被説明変数として、返済条件の緩和を表す事業者支援ダミーの回帰係数を表しており、実施直後（$\Delta t = 0$）から実施から 5 年後（$\Delta t = 5$）までの 6 パ

[2] サンプルサイズは小さいものの、「返済条件の緩和」と「経営改善支援先への指定」と「経営計画・事業再生計画の策定」以外の事業者支援（Debt Debt Swap や第二会社方式等）が実施されたデータが含まれている点には留意が必要である。

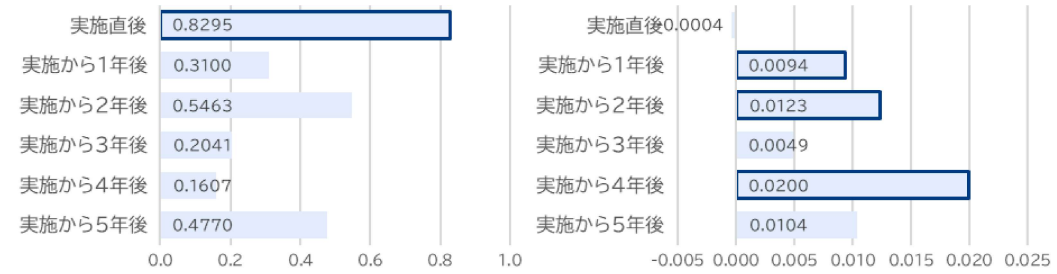
ターンで実施した分析結果を示している。また、枠線で囲った回帰係数は 10%の水準で統計的に有意であることを表す。売上高(対数)と売上高成長率のいずれの分析結果をみても、実施直後の回帰係数はマイナスであり、特に売上高(対数)は、統計的有意性は確認できないものの、実施から 5 年後までいずれのマイナスであることがわかる。例えば、売上高(対数)を被説明変数としたときの返済条件の緩和を実施した直後の回帰係数は"-0.0314"であるが、これは返済条件の緩和を実施しない場合と比較して売上高が平均 3.14%だけ小さいことを表す。したがって、これらの分析結果から、逆の因果性(返済条件の緩和を実施したから取引先企業の売上高が減少したのではなく、売上高が減少した取引先企業に対して返済条件の緩和を実施している)には留意が必要であるものの、返済条件の緩和では売上高は必ずしも改善しないと考えられる。



出所)三菱総合研究所作成

図 2-22 売上高(左)と売上高成長率(右)に対する返済条件の緩和の効果

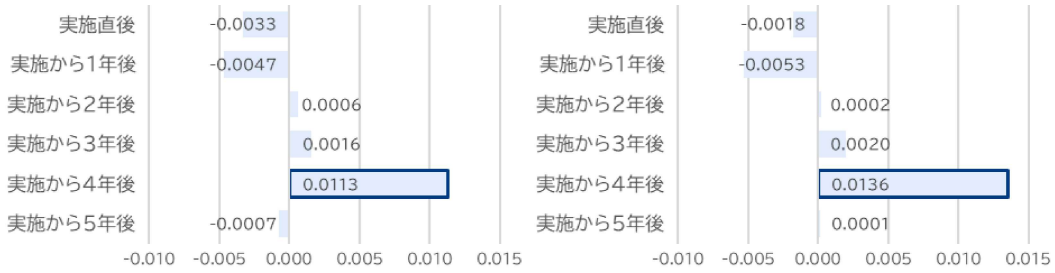
同様にして、借入金月商倍率や長期借入金割合を分析した結果をみると、取引先企業の負債が増加する他、借入が長期化している可能性がある(なお、借入金月商倍率の増加は分母である売上高の減少も一因である)。後述する金融機関へのインタビュー調査では、企業の自助努力による業績改善の見通しが不透明な状態が継続した結果、金融機関による返済条件の緩和が長期化するケースも確認されており、本分析結果にも反映されていることが考えられる。



出所)三菱総合研究所作成

図 2-23 借入金月商倍率(左)と長期借入金割合(右)に対する返済条件の緩和の効果

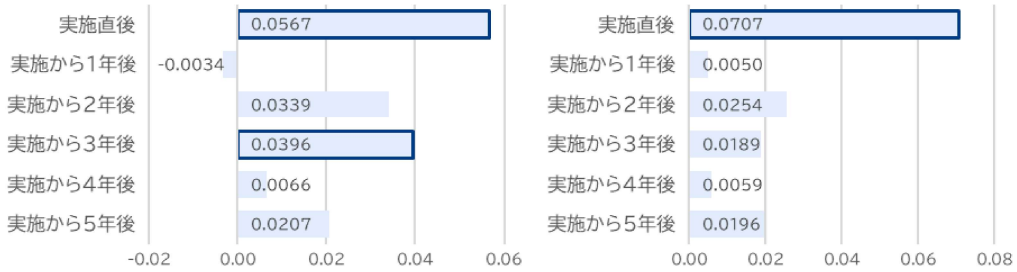
また、利益率に関する指標として、売上高営業利益率と EBITDA 比率をみても、実施から 4 年後のみ回帰係数がプラスで統計的に有意ではあるものの、特に実施した直後から 1 年後までは平均的に利益が減少しており、いずれの経営指標も返済条件の緩和では必ずしも改善しない可能性がある。



出所）三菱総合研究所作成

図 2-24 売上高営業利益率（左）と EBITDA 比率（右）に対する返済条件の緩和の効果

次に、返済条件の緩和を実施した 3,499 社に限定した上で、経営改善支援先への指定を事業者支援ダミーとしたときのパネル回帰を実施する。前述の通り、返済条件の緩和だけでは必ずしも取引先企業の経営指標は改善しないが、それに加えて、地域金融機関が経営改善支援先に指定を実施したときの経済的効果を明らかにする。まず、売上高に関する分析をみると、返済条件の緩和による経済的効果と比較して回帰係数が大きく、売上高が 2～5%程度増加する可能性があり、特に実施した直後は統計的に有意である。地域金融機関によって具体的な対応は区々であるが、取引先企業を経営改善支援先へ指定すると、本部の専担部署や営業店による訪問や面談の頻度等、地域金融機関による取引先企業への関与が増えることで、リレーションが深まるとともに一定の緊張感が生まれることが予想される。このような地域金融機関の働きかけによって、取引先企業の売上高が増加すると考えられる。



出所）三菱総合研究所作成

図 2-25 売上高（左）と売上高成長率（右）に対する経営改善支援先への指定の効果

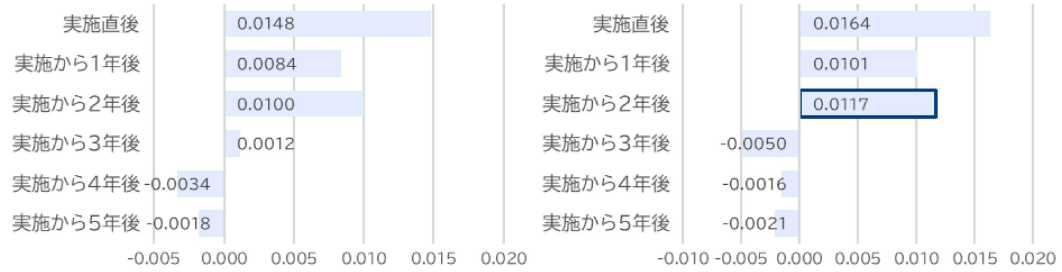
また、借入金月商倍率や長期借入金割合をみても、実施からの経過年によって区々ではあるものの、総じて取引先企業の借入負担は減少する傾向がみられる。



出所）三菱総合研究所作成

図 2-26 借入金月商倍率（左）と長期借入金割合（右）に対する経営改善支援先への指定の効果

また、売上高営業利益率と EBITDA 比率をみても、前述の返済条件の緩和と比較すると、実施してから概ね 2～3 年後までは改善傾向にあることがわかる。地域金融機関が取引先企業に関与する機会が増えることで、売上高の増加だけでなく、コスト削減に関する助言等によって利益も増加することが示唆される。一方、実施から 4 年または 5 年が経過すると、経済的効果はマイナスに転じており、経済的効果が逓減していることがわかる。これらの背景として、経営改善支援先へ指定することで、直後は訪問や面談の頻度が一時的に増えるものの、一定期間が経過すると、支援の効果が逓減する、訪問の頻度が低下する、あるいは金融機関と取引先企業の双方で緊張感が失われること等が推察される。取引先企業の経営指標を改善するためには、経営改善支援先へ指定した後も、取引先企業の課題に応じて適時・適切なアプローチを試みる必要性が示唆される。



出所）三菱総合研究所作成

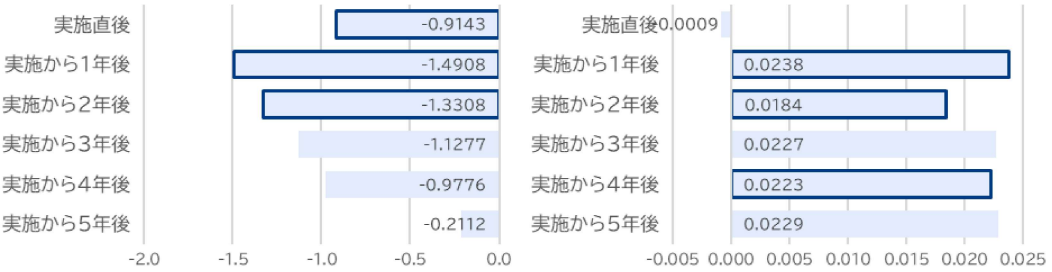
図 2-27 売上高営業利益率（左）と EBITDA 比率（右）に対する経営改善支援先への指定の効果

さらに、返済条件の緩和を実施した企業に限定した上で、経営改善・事業再生計画の策定を事業者支援ダミーとしたときのパネル回帰を実施する。経営改善支援先への指定と同様、実施してから概ね 2～3 年後まではいずれの経営指標も改善しており、特に統計的有意性がみられる分析結果も増えている。一般的には、経営改善支援先への指定よりも経営改善・事業再生計画の策定の方が、取引先企業に対する地域金融機関の関与も大きくなると考えられるが、分析結果にもそれらが反映されている可能性がある。



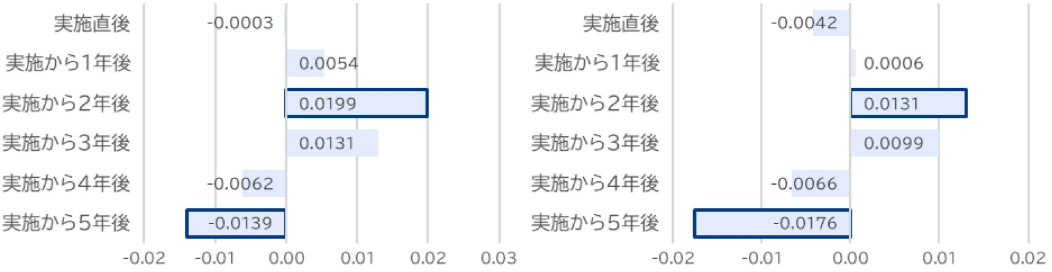
出所）三菱総合研究所作成

図 2-28 売上高（左）と売上高成長率（右）に対する経営改善・事業再生計画の策定の効果



出所）三菱総合研究所作成

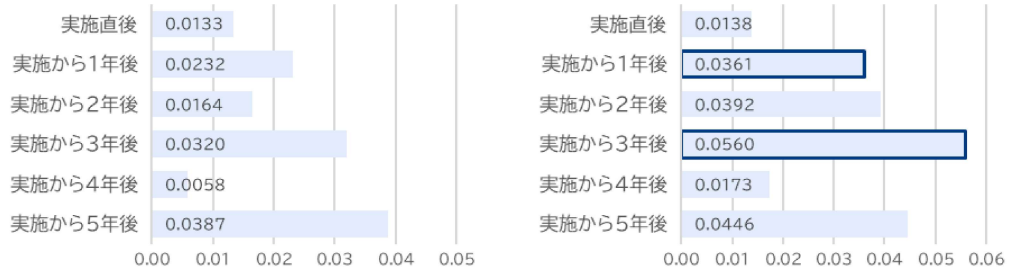
図 2-29 借入金月商倍率（左）と長期借入金割合（右）に対する経営改善・事業再生計画の策定の効果



出所）三菱総合研究所作成

図 2-30 売上高営業利益率（左）と EBITDA 比率（右）に対する経営改善・事業再生計画の策定の効果

また、返済条件の緩和を実施した取引先企業に限定して、外部支援機関の活用による経済的効果を推定する。外部支援機関には、中小企業活性化協議会や地域経済活性化支援機構、中小企業基盤整備機構に加えて、税理士や外部のコンサルティング会社等も含まれる。また、その内容も、経営改善・事業再生のみならず、事業承継やデジタル化、雇用・人材等、様々な支援テーマが含まれるが、ここでは一定のサンプルサイズを確保するため、これらをまとめて「外部支援機関の活用」としている。したがって、様々な支援が混在していることもあり、前述の経営改善・事業再生計画の策定の分析結果と比較して統計的有意性はあまり確認できないものの、売上高は平均的に増加しており、利益も概ね 3 年後までは改善する可能性がある。



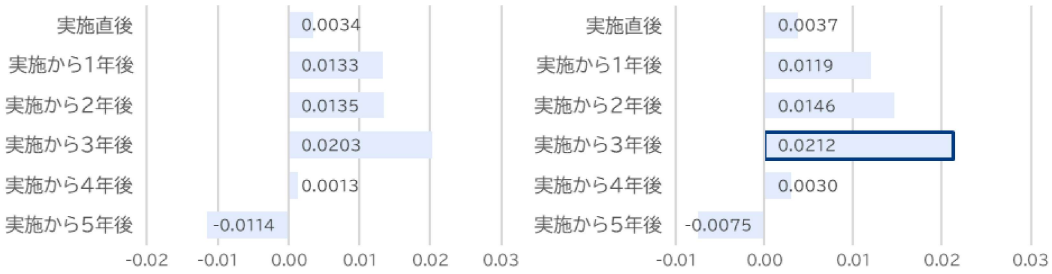
出所）三菱総合研究所作成

図 2-31 売上高（左）と売上高成長率（右）に対する外部支援機関の活用の効果



出所）三菱総合研究所作成

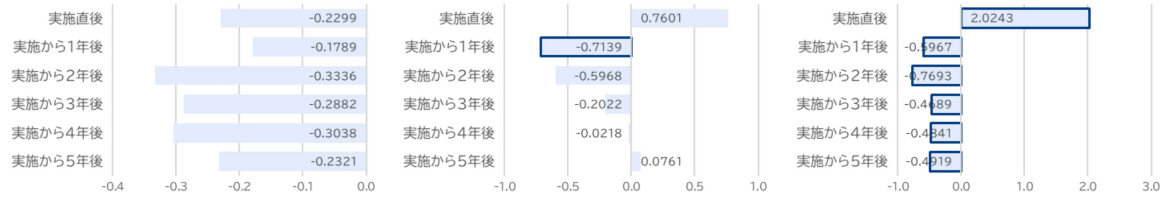
図 2-32 借入金月商倍率（左）と長期借入金割合（右）に対する外部支援機関の活用の効果



出所）三菱総合研究所作成

図 2-33 売上高営業利益率（左）と EBITDA 比率（右）に対する外部支援機関の活用の効果

Debt Debt Swap や再生ファンドへの譲渡、第二会社方式が債務者区分（正常先から破綻先までをそれぞれ 1～6 で表したもの）に与える影響を固定効果モデルで分析すると、統計的有意性は区々であるが、債務者区分は改善する傾向にあることが示された。ただし、いずれの事業者支援もサンプルサイズが非常に限定的である点には留意が必要である。

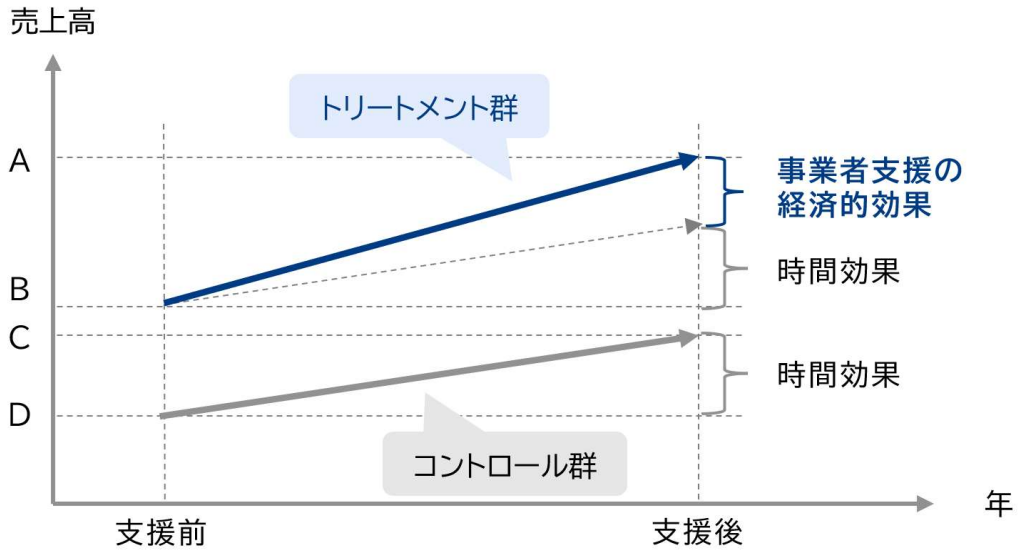


出所）三菱総合研究所作成

図 2-34 債務者区分に対する DDS（左）と再生ファンドへの譲渡（中央）と第二会社方式（右）の効果

2.5 差の差分析

事業者支援が取引先企業の分析指標に与える経済的効果の頑健性を検証するため、固定効果モデルによる分析で一定の示唆が得られた分析結果の一部について、差の差分析（Difference in Difference: DID）を実施する。差の差分析では、トリートメント群とコントロール群において時間効果が同じ、すなわち平行トレンドが認められると仮定し、トリートメント群の支援前後の経営指標の差（事業者支援の経済的効果と時間効果との和）から、同時期のコントロール群の支援前後の経営指標の差（時間効果のみ）を差し引くことで、事業者支援の経済的効果を推定することができる。



出所）三菱総合研究所作成

図 2-35 差の差分析のイメージ図

差の差分析で使用するモデル式は以下の通りで、支援群ダミーと支援前後ダミーの交差項の回帰係数β_3が事業者支援の限界効果を表す。回帰係数β_3は「トリートメント群における支援前後の変化」から「コントロール群における同期間の変化」を差し引いた変化の差を表しており、平行トレンドによる影響を除いた経済的効果を表す。コントロール変数には総資産（対数）とレバレッジ、ROA、現預金比率、有形固定資産比率を採用する。固定効果モデルによる分析結果を踏まえ、被説明変数には、売上高（対数）と売上高成長率、借入金月商倍率、長期借入金割合を選択する。

$$Y_{i,t} = \alpha + \beta_1 D_i^1 + \beta_2 D_t^2 + \beta_3 D_i^1 D_t^2 + \gamma^1 X_{i,t}^1 + \cdots + \gamma^n X_{i,t}^n + \varepsilon_{i,t}$$

表 2-28 差の差分析のモデル式の変数

No.	記号	意味
1	$Y_{i,t}$	t年度における企業iの経営指標
2	D_i^1	企業iがトリートメント群に属することを表すダミー変数
3	D_t^2	t年度が支援後であることを表すダミー変数
4	$X_{i,t}^j$	t年度における企業iのコントロール変数$(1 \leq j \leq n)$
5	α	定数項
6	$\beta_1, \beta_2, \beta_3$	ダミー変数D_i^1, D_t^2とその交差項の回帰係数
7	γ^j	コントロール変数$X_{i,t}^j$の回帰係数$(1 \leq j \leq n)$
8	$\varepsilon_{i,t}$	誤差項

出所）三菱総合研究所作成

表 2-29 回帰係数が表す意味

分類		支援群ダミー (D_i^1)	支援前後ダミー (D_t^2)	交差項 $(D_i^1 D_t^2)$	売上高推定値
A	支援先の支援後	1	1	1	$\beta_1 + \beta_2 + \beta_3$
B	支援先の支援前	1	0	0	β_1
C	非支援先の支援後	0	1	0	β_2
D	非支援先の支援前	0	0	0	0

※売上高の推定値は、コントロール変数を除くダミー変数のみによる差を表す。

出所）三菱総合研究所作成

差の差分析では、経営改善支援先への指定と経営改善・事業再生計画の策定を実施したことのある取引先企業を除いたデータを対象として、返済条件の緩和による経済的効果を推定する。2024 年度を支援後として、支援前の年度を 2018 年度から 2023 年度まで変化させることで、返済条件の緩和による直後から 5 年後までの経済的効果を推定した。

固定効果モデルによる分析結果と同様に、トリートメント群とコントロール群との間で傾向スコア・マッチングを実施する。なお、分析対象とする決算年度を限定したことでサンプルサイズは減少しているものの、固定効果モデルによる分析結果と同様、返済条件の緩和を実施した直後は経営指標が悪化している可能性がある。また、返済条件の緩和を実施してから 4 年後に売上高は有意に減少している。

表 2-30 差の差分析による回帰結果

No.	被説明変数	時期	回帰係数	有意性
1	売上高(対数)	実施直後	-0.0284	
2		実施から 1 年後	0.0365	
3		実施から 2 年後	0.1024	
4		実施から 3 年後	-0.0581	
5		実施から 4 年後	-0.1730	10%水準で有意
6		実施から 5 年後	-0.1605	
7	売上高成長率	実施直後	-0.0211	
8		実施から 1 年後	0.0109	
9		実施から 2 年後	0.0738	10%水準で有意
10		実施から 3 年後	0.0583	
11		実施から 4 年後	0.0507	
12		実施から 5 年後	-0.0019	
13	借入金月商倍率	実施直後	0.7219	
14		実施から 1 年後	0.1968	
15		実施から 2 年後	-1.3964	
16		実施から 3 年後	-0.1621	
17		実施から 4 年後	1.4045	
18		実施から 5 年後	1.5867	
19	長期借入金割合	実施直後	0.0002	
20		実施から 1 年後	0.0060	
21		実施から 2 年後	-0.0275	
22		実施から 3 年後	0.0201	
23		実施から 4 年後	0.0170	
24		実施から 5 年後	0.0851	

出所)三菱総合研究所作成

2.6 本章のまとめ

本章では、地域金融機関から取引先企業の財務や実施した事業者支援に関する情報を収集してサンプルサイズ 83,601 件のデータベースを構築し、統計モデルによって事業者支援の経済的効果を推定した。なお、本調査で構築したデータベースでは、企業 15,689 社のうち、地域金融機関が返済条件の緩和を実施したことがある企業は 3,499 社、経営改善支援先へ指定したことがある企業は 2,423 社、経営改善・事業再生計画を策定したことがある企業は 1,106 社であり、これらの支援を実施したことがない企業は 10,474 社であった。特に、返済条件の緩和を受けたことがある企業の約 40%は、経営改善支援先への指定または経営改善・事業再生計画の策定を受けていることがわかった。

2.6.1 事業者支援の対象となる取引先企業の特徴

地域金融機関から情報を収集した取引先企業は、一般的な中小企業と比較して、安全性や収益性、融資条件、返済能力が劣る傾向にあり、地域金融機関の取引先企業の中でも比較的信用リスクの高い企業が多いと考えられる。また、トリートメント群とコントロール群の傾向の違いを確認すると、トリートメント群に属する取引先企業は、規模が大きいものの、安全性や収益性、成長性、融資条件、返済能力、信用力に劣る企業が多い傾向が確認された。

計量経済学の分析手法では、規模や信用リスク等の属性が同じで、地域金融機関が事業者支援を実施したか否かだけが異なる 2 つ企業群を比較する必要がある。地域金融機関が事業者支援を実施する確率を表す傾向スコアをみると、規模や借入残高が大きく、業歴が長く、収益性が低く、現預金や担保となる不動産が少ない企業に対して、地域金融機関は事業者支援を実施する傾向が示された。

2.6.2 事業者支援の経済的効果の定量分析

傾向スコア・マッチングによりトリートメント群とコントロール群の属性を揃えた上で、固定効果モデルによるパネル回帰と差の差分析を実施した。まず、返済条件の緩和が取引先企業にもたらす経済的効果を推定すると、経営が悪化した企業に対して返済条件の緩和を実施するという逆の因果性には留意が必要であるものの、返済条件の緩和だけでは取引先企業の経営指標は必ずしも改善しない可能性がある。これらの結果は、固定効果モデルだけでなく差の差分析でも同様の結果が得られた。

また、返済条件の緩和を実施した取引先企業に限定した上で、経営改善支援先への指定による経済的効果を推定すると、概ね指定から 3 年後までは売上高や利益が増加する結果であり、地域金融機関による取引先企業への関与が増加することで、リレーションが深まるとともに一定の緊張感が生まれると考えられる。経営改善・事業再生計画の策定でも同様の傾向が確認されたことに加え、経営改善支援先への指定と比較して統計的有意性がみられる結果も増えている。地域金融機関の関与が大きくなることで、分析結果にも顕著に表れたものと考えられる。一方、実施から 4 年または 5 年が経過すると、経済的効果が逓減していることから、事業者支援を実施した後も、取引先企業の課題に応じて適時・適切なアプローチを試みる必要性が示唆される。

3. 地域金融機関にもたらした経済的効果

本章では、地域金融機関の法人向け融資ポートフォリオに対して事業者支援を想定したシナリオ（事業者支援シナリオ）を設定し、シナリオごとに地域金融機関にもたらした経済的効果をシミュレーションする。特に、抜本支援等[3]による債務者区分の改善に基づく信用コストの削減と、経営改善支援[4]による融資残高の増加、要注意先の債務者区分の維持について分析を行う。

表 3-1 シミュレーションの全体像

No.	分析内容	詳細
1	現状のポートフォリオの把握	個別あるいは平均的な金融機関を対象として、法人向け融資ポートフォリオにおける債務者区分別に取引先数や融資残高、融資金利、信用コスト、調達金利、人件費、その他経費を把握する
2	抜本支援等による債務者区分の改善	実績データから抜本支援等による債務者区分の遷移マトリクスを推定する 一定数の抜本支援等を実施した場合の債務者区分別の融資残高をシミュレーションする 債務者区分別の融資残高の変動を踏まえて、資金運用収益や信用コスト、調達金利、人件費等の増減を推定し、地域金融機関にもたらした経済的効果を推定する
3	経営改善支援による融資残高の増加	固定効果モデルの推定結果から、正常先の取引先企業に対して経営改善支援を実施することによる融資残高の増加を推定する 正常先の融資残高の変動を踏まえて、資金運用収益や信用コスト、調達金利、人件費等の増減を推定し、地域金融機関にもたらした経済的効果を推定する
4	経営改善支援による債務者区分の維持	固定効果モデルの推定結果から、要注意先の取引先企業に対して経営改善支援を実施することによって、実質破綻先・破綻先へ引き下げられる取引先数の減少を推定する また、信用コストの減少額を推定し、地域金融機関にもたらした経済的効果を推定する
5	事業者支援の実施件数の増加	事業者支援の実施件数を 2 倍、3 倍、と増やした場合のシナリオを作成し、地域金融機関が現状以上に事業者支援に注力した場合の収益変動による経済的効果を推定する

出所）三菱総合研究所作成

[3] Debt Debt Swap、Debt Equity Swap、第二会社方式、債権放棄、再生ファンドへの譲渡、再生を目的としたサービサーへの譲渡のいずれかの事業者支援を表す。
[4] 経営改善支援先への指定または経営改善・事業再生計画の策定を表す。

3.1 現状の法人向け融資ポートフォリオの把握

地域金融機関から収集した法人向け融資ポートフォリオのパラメータの平均値（ベースシナリオ）は下表の通りである。算出にあたっては複数の仮定を置いている。特に信用コスト率は保守的な設定を行っている点に留意が必要である[5]。また、調達金利は債務者区分によらず一定であると仮定する。人件費については、地域金融機関全体の人件費に法人向け融資に係る経費の割合[6]および事業者支援に係る経費の割合[7]を乗じることで、法人向け融資に係る人件費の合計値を推定する。債務者区分別の人件費とその他経費は、合計値を債務者区分の融資残高の構成比で案分する。さらに、本分析では事業者支援に係る人件費の配賦を行う際に、支援は要注意先以下が中心と仮定し、事業者支援に係る人件費は要注意先[8]以下の融資残高構成比を用いる[9]。

ベースシナリオでは正常先は黒字である一方、要注意先以下では信用コストが融資金利を上回る構造となっている。このため、事業者支援を行うことで要注意先以下へ落ちないように支援する重要性が示唆される。ただし、本シミュレーションでは、信用コストを保守的[10]に見積っている点には注意が必要である。本章では、ベースシナリオと各事業者支援シナリオの比較にあたり、数値の絶対値や差の大きさよりも、特に増減の方向（シナリオ間の数値の大小関係）に着目して、事業者支援の経済的効果を確認する。

表 3-2 法人向け融資ポートフォリオの概要（金額（百万円）または社数（社））

No.	債務者区分	取引先数	融資残高	融資金利	信用コスト	調達金利	人件費			その他経費
							小計	うち 事業者支援	うち その他	
1	正常先	13,745	2,879,564	33,011	3,170	11,500	7,489	0	7,489	9,510
2	要注意先	4,443	330,601	5,655	6,152	1,320	2,854	1,994	860	1,092
3	破綻懸念先	961	53,136	1,088	11,279	212	459	320	138	175
4	実質破綻先	123	8,816	196	3,245	35	76	53	23	29
5	破綻先	41	3,734	76	1,477	15	32	23	10	12
6	合計	19,312	3,275,852	40,026	25,323	13,082	10,910	2,390	8,520	10,818

出所）三菱総合研究所作成

[5] 信用コスト率は、地域金融機関間で前提・基準が異なり、数値の乖離も大きいため、各機関の債務者区分ごとの信用コスト率に上限（最大 40%）を設けた上で、平均値を算出した（バーゼル規制の基礎的格付手法における期待損失率（ELdefault）を参考とした）。なお、この数値は年間の信用コスト率としては実態に比べて高水準（保守的）と考えられる。

[6] 法人向け融資に係る経費の割合を推定することは難しいため、「経常収益に対する法人向け融資の貸出金利息の割合」等で代替した。

[7] 事業者支援に係る経費の割合を推定することは難しいため、「従業員数に対する事業者支援の専担部署の従業員数の割合」等で代替した。

[8] 本章の分析では、要管理先を要注意先に含めている。

[9] 本案分は人件費配賦のための仮定である。なお、3.3 節では正常先に対する経営改善支援を想定し、融資残高増加の効果を別途シミュレーションしている。

[10] シナリオごとの収益計算はいずれもフローベース（1 年辺りの期間収益）で算出している。信用コストは「融資残高×信用コスト率」で算出しているが、信用コスト率が保守的な設定となっているため、実態よりも多額（保守的）と考えられる。

表 3-3 法人向け融資ポートフォリオの概要(構成比または比率(%))

No.	債務者区分	取引先数	融資残高	融資金利	信用コスト	調達金利	人件費			その他経費
							小計	うち 事業者支援	うち その他	
1	正常先	71.18%	87.90%	1.15%	0.11%	0.40%	0.26%	0.00%	0.26%	0.33%
2	要注意先	23.00%	10.09%	1.71%	1.86%	0.40%	0.86%	0.60%	0.26%	0.33%
3	破綻懸念先	4.97%	1.62%	2.05%	21.23%	0.40%	0.86%	0.60%	0.26%	0.33%
4	実質破綻先	0.63%	0.27%	2.23%	36.80%	0.40%	0.86%	0.60%	0.26%	0.33%
5	破綻先	0.21%	0.11%	2.02%	39.55%	0.40%	0.86%	0.60%	0.26%	0.33%
6	合計	100.00%	100.00%	1.22%	0.77%	0.40%	0.33%	0.07%	0.26%	0.33%

出所)三菱総合研究所作成

3.2 抜本支援等による債務者区分の改善

地域金融機関から収集したデータから、抜本支援等の前年度と 2 年度後の債務者区分をクロス集計し、債務者区分の遷移マトリクスを推定した。なお、2 年度後の債務者区分が取得できない欠損の 43 件[11]は、その他の債務者区分の実績値を参考に案分・加算した。

表 3-4 抜本支援等による債務者区分の遷移(件数・欠損含む)

		支援から 2 年度後					
		正常先	要注意先	破綻懸念先	実質破綻先	破綻先	欠損
支援の前年度	正常先	0	0	0	0	0	0
	要注意先	1	17	0	0	0	13
	破綻懸念先	1	7	1	0	0	18
	実質破綻先	0	2	0	0	0	12
	破綻先	0	0	0	0	0	0
合計		2	26	1	0	0	43

出所)三菱総合研究所作成

表 3-5 欠損の案分に用いた債務者区分の変動率

	±0 区分	+1 区分	+2 区分	+3 区分	+4 区分
件数	18	8	3	0	0
比率	62%	28%	10%	0%	0%

出所)三菱総合研究所作成

[11]支援から 2 年度後の債務者区分が欠損となっているデータが一定数存在する背景として、支援後の時期がデータ収集対象期間外である場合や、債権放棄や第二会社方式によって金融機関が支援後の取引先企業の財務情報を取得できていない場合、支援前後の企業情報が紐付けられていない場合が多いと考えられる。

表 3-6 抜本支援等による債務者区分の遷移(件数)

		支援から 2 年度後					
		正常先	要注意先	破綻懸念先	実質破綻先	破綻先	合計
支援の前年度	正常先	0	0	0	0	0	0
	要注意先	5	26	0	0	0	31
	破綻懸念先	3	12	12	0	0	27
	実質破綻先	0	3	3	7	0	14
	破綻先	0	0	0	0	0	0

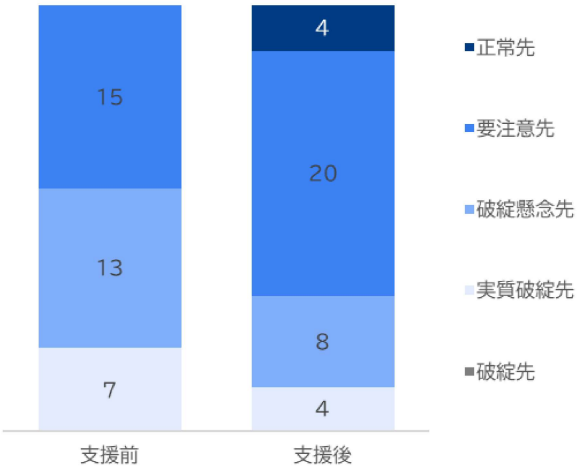
出所)三菱総合研究所作成

表 3-7 抜本支援等による債務者区分の遷移率(%)

		支援から 2 年度後				
		正常先	要注意先	破綻懸念先	実質破綻先	破綻先
支援の前年度	正常先	100%	0%	0%	0%	0%
	要注意先	16%	84%	0%	0%	0%
	破綻懸念先	11%	44%	45%	0%	0%
	実質破綻先	0%	23%	24%	53%	0%
	破綻先	0%	0%	0%	0%	100%

出所)三菱総合研究所作成

年間の抜本支援実施社数について、地域金融機関から得た回答の平均値は 35 社であった[12]。そこで、35 社に対して前述の債務者区分の遷移マトリクスを適用すると、破綻懸念先と実質破綻先が減少する一方、正常先と要注意先が増加する結果となった[13]。



出所)三菱総合研究所作成

図 3-1 抜本支援等による債務者区分の変化

[12] 事業者支援社数は、各金融機関から回答があった「支援類型別の年間対象社数」の単純平均である。中央値では 5 社程度であり、一部の地域金融機関の抜本支援等の実施件数、特に「サービサーへの譲渡」の件数が多く、平均値を引き上げている点には留意が必要である。

[13] 支援後の債務者区分別の企業数を小数値で計算しているため、図に記載されている社数の合計は 35 社と一致しない。

債務者区分別の１社あたりの平均融資残高が一定であると仮定し、取引先数の増減から債務者区分別の融資残高の増減を推定した。破綻懸念先や実質破綻先が正常先や要注意先に改善したことで信用コストが減少し、年間で約1．43億円（1 社あたり平均 4.1 百万円）の収益改善効果が見込まれる。

表 3-8 抜本支援等が地域金融機関にもたらした経済的効果（金額（百万円）または社数（社））[14]

No.	債務者区分	取引先数	融資残高	融資金利	信用コスト	利益
1	正常先	13,749	2,880,367	33,020	3,171	18,346
2	要注意先	4,448	330,972	5,662	6,159	▲1,819
3	破綻懸念先	955	52,826	1,081	11,213	▲10,342
4	実質破綻先	119	8,586	191	3,160	▲3,003
5	破綻先	41	3,734	76	1,477	▲1,416
6	合計	19,312	3,276,485	40,030	25,180	1,765
7	支援前との差	0	633	4	▲143	144

出所）三菱総合研究所作成

3.3 経営改善支援による融資残高の増加

固定効果モデルの分析結果をみると、「経営改善支援先への指定」と「経営改善・事業再生計画の策定」によって借入金残高が増加することが示唆され、多くの時点で統計的有意性も確認できる。そこで、前節の抜本支援等による債務者区分の改善による経済的効果に加えて、経営改善支援による融資残高の増加による経済的効果を評価する。

「経営改善支援先への指定」は約 3 年間継続的に、「経営改善・事業再生計画の策定」は約 3 年に 1 度の頻度で実施すると仮定[15]して、これら経営改善支援による融資残高の増加率を設定する。

[14] 債務者区分別の融資金利や信用コスト率、調達金利等も、支援前後で一定であると仮定している。ただし、債務者区分別の融資残高が増減しているため、支援前後でこれらの数値も変動している。

[15] 経営改善支援先に指定すると、その後数年間は継続的に指定されることが多い。一方、経営改善・事業再生計画の策定は必ずしも毎年実施するものではなく、初回の計画策定後、必要に応じて数年後に策定することが一般的と考えられる。

表 3-9 経営改善支援による融資残高の増加率[16]

支援実施からの経過年	経営改善支援先への指定	経営改善・事業再生計画の策定
直後	4.16%	5.34%
1 年後	3.02%	7.21%
2 年後	1.26%	8.75%
3 年後	1.17%	9.58%
4 年後	0.98%	7.82%
5 年後	0.49%	6.19%
シミュレーションの設定値[17]	9.60%	14.92%

出所）三菱総合研究所作成

年間の事業者支援社数について、地域金融機関から得た回答の平均値は「経営改善支援先への指定」で 260 社、「経営改善・事業再生計画の策定」で 111 社であった[18]。ここでは、正常先に対する経営改善支援を実施したケースをシミュレーションするため、まずは融資ポートフォリオにおける債務者区分別の取引先数の構成比から、正常先に対する支援社数を推定する。その上で、支援数に平均融資残高と融資残高の増加率を乗じて、融資残高の増加額を推定する。下表の通り、正常先の融資残高は、経営改善支援先への指定によって約 37 億円、経営改善・事業再生計画の策定によって約 25 億円と、合計で約 62 億円増加する。

表 3-10 正常先の融資残高の増加額

No.	項目	単位	経営改善支援先への指定	経営改善・事業再生計画の策定
1	年間支援社数	社	260	111
2	うち正常先に対する年間支援社数	社	185	79
3	平均融資残高	百万円	209	209
4	支援による融資残高の増加率	%	9.60%	14.92%
5	支援による融資残高の増加額	百万円	3,722	2,474

出所）三菱総合研究所作成

先ほどと同様、債務者区分別の融資金利や信用コスト率、調達金利等の比率は一定であると仮定した上で、正常先の融資残高増加による収益改善効果をシミュレーションする。正常先の融資残高が増加することで、資金運用利益は 1 年間あたり約 7,100 万円増加するため、合計で約 3,900 万円の収益改善効果が見込まれる（利益とは、融資金利から信用コストと調達金利を差し引いた金額を表す）。なお、本分析では正常先のみを推定対象としているが、要注意先以下が経営改善によって正常先へ遷移することで、融資残高が増加する可能性があることを踏まえると、さらに上振れる余地がある。

---

[16] 下線部は 10%の水準で統計的に有意であることを表す。
[17] 「経営改善支援先への指定」は直後から 3 年後までの合計値を、「経営改善・事業再生計画の策定」は直後と 3 年後の合計値を設定している。
[18] 事業者支援社数は、各金融機関から回答があった「支援類型別の年間対象社数」の単純平均である。平均値ではなく中央値でみると、経営改善支援先への指定は 90 社、経営改善・事業再生計画の策定は 35 社であり、一部の地域金融機関による実施件数が多く、平均値を引き上げている点には留意が必要である。

表 3-11 経営改善支援による融資残高の増加が地域金融機関にもたらした経済的効果
（金額（百万円）または社数（社））

No.	債務者区分	取引先数	融資残高	融資金利	信用コスト	調達金利	利益
1	正常先	13,749	2,886,563	33,091	3,178	11,527	18,346
2	要注意先	4,448	330,972	5,662	6,159	1,322	▲1,819
3	破綻懸念先	955	52,826	1,081	11,213	211	▲10,342
4	実質破綻先	119	8,586	191	3,160	34	▲3,003
5	破綻先	41	3,734	76	1,477	15	▲1,416
6	合計	19,312	3,282,681	40,101	25,187	13,109	1,804
7	抜本支援等による債務者区分改善シナリオとの差	0	6,196	71	7	25	39

出所）三菱総合研究所作成

3.4 経営改善支援による債務者区分の維持

固定効果モデルの分析結果をみると、「経営改善支援先への指定」によって要注意先から実質破綻先以下へ遷移する取引数が減少することが示唆され、多くの時点で統計的有意性も確認できる。そこで、前述と同様に、「経営改善支援先への指定」を 3 年間継続的に実施すると仮定し、経営改善支援による実質破綻先以下への遷移の減少をシミュレーションする。ここでも、前節までの経済的効果へ上乗せされる効果で評価する。

表 3-12 経営改善支援による債務者区分の遷移率（要注意先→実質破綻先以下）[19]

支援実施からの経過年	要注意先から実質破綻先以下への遷移率
直後	-0.38%
1 年後	-1.48%
2 年後	1.00%
3 年後	-0.76%
4 年後	-0.40%
5 年後	-0.45%
シミュレーションの設定値	-1.61%

出所）三菱総合研究所作成

年間の経営改善支援先指定社数について、地域金融機関から得た回答の平均値は 260 社であった[20]。ここでは、要注意先に対して経営改善支援を実施した場合をシミュレーションするため、融資ポートフォリオにおける債務者区分別の取引先数の構成比から、要注意先に対する支援社数を推定し、支援による実質破綻先以下への移行の減少数を推計する。下表の通り、要注意先への経営改善支援によっ

[19] 母集団は事業者支援の前年度に要注意先にある取引先企業とした。下線部は 10%の水準で統計的に有意であることを表す。

[20] 事業者支援社数は、各金融機関から回答があった「支援類型別の年間対象社数」の単純平均である。中央値では 90 社程度であり、一部の地域金融機関の経営改善支援先への指定の実施件数が多く、平均値を引き上げている点には留意が必要である。

て、実質破綻先・破綻先へ移行する取引先企業が約 1 社減少する。

表 3-13 実質破綻先以下へ遷移する取引先企業数の減少

No.	項目	単位	経営改善支援先への指定
1	年間支援社数	社	260
2	うち要注意先に対する年間支援社数	社	60
3	支援による実質破綻先以下への移行の減少率	%	-1.61%
4	支援による実質破綻先以下への移行の減少社数	社	△0.96

出所）三菱総合研究所作成

債務者区分別の融資金利や信用コスト率、調達金利等の比率は一定であると仮定し、実質破綻先以下の取引先数の減少を実質破綻先と破綻先の取引先数の構成比で案分し、信用コストを算出した。その結果、信用コストは年間で約 2,700 万円減少し、収益改善効果が見込まれる。

表 3-14 経営改善支援による債務者区分の維持が地域金融機関にもたらした経済的効果
（金額（百万円）または社数（社））

No.	債務者区分	取引先数	融資残高	融資金利	信用コスト	調達金利	利益
1	正常先	13,749	2,886,563	33,091	3,178	11,527	18,386
2	要注意先	4,448	331,043	5,663	6,161	1,322	▲1,820
3	破綻懸念先	955	52,826	1,081	11,213	211	▲10,342
4	実質破綻先	119	8,535	190	3,141	34	▲2,985
5	破綻先	40	3,712	75	1,468	15	▲1,408
6	合計	19,312	3,282,679	40,101	25,161	13,109	1,831
7	経営改善支援による融資残高の増加シナリオとの差	0	▲2	0	▲27	0	26

出所）三菱総合研究所作成

3.5 事業者支援の実施件数の増加

前述の通り、地域金融機関から得られた回答では、年間で、抜本支援等を実施した対象企業は平均 35 社、経営改善支援を実施した対象企業は平均 260社であった。ここでは、事業者支援の当該実施件数（社数）を 2 倍、3 倍、と増やした場合のシナリオを作成し、地域金融機関が現状以上に事業者支援に注力した場合の収益変動による経済的効果を確認する。なお、前節までのシミュレーションでは人件費の変化を考慮していないが、現在の実施体制のままで支援数を大幅に増やすことは想定しづらいため、本節では人件費を考慮することとした[21]。

各シナリオで想定される融資金利や信用コスト、調達コスト、人件費、その他経費について、抜本支援・経営改善支援の件数を変えない場合（1 倍）との差分をみると、抜本支援等の方が経営改善支援に

[21] 金融機関へのインタビュー調査を踏まえ、抜本支援等は経営改善支援の 2 倍程度の人件費（1 件あたり）が必要であるという前提を置いている。

比べて信用コスト削減効果が大きいことが確認できる。一方、経営改善支援については人件費の増加に対する融資金利の増加効果・信用コストの削減効果が十分ではなく、本シミュレーションの前提では短期的な収益の押上げ効果は限定的となる可能性がある。

経営改善支援の強化を目指す場合には、リソースを増やすだけでは収益につながらない可能性があるため、支援先の成長に伴う融資収益の獲得や、外部人材や事業者を活用した支援の高度化・効率化による費用対効果の改善も併せて実施することが重要と考えられる。

表 3-15 シナリオ別のシミュレーション結果の増減(百万円)

No.	抜本支援等	経営改善支援	融資金利	信用コスト	調達コスト	人件費	その他経費	利益(人件費増加なし)	利益
1	2 倍	1 倍	+4	▲143	+3	+121	0	+144	+24
2	3 倍	1 倍	+8	▲286	+5	+241	0	+289	+48
3	1 倍	2 倍	+71	+7	+25	+454	0	+39	▲415
4	1 倍	3 倍	+142	+14	+49	+909	0	+79	▲830

出所)三菱総合研究所作成

3.6 本章のまとめ

本章では、事業者支援によって地域金融機関にもたらされる経済的効果を、平均的な法人向け融資のポートフォリオに基づき、債務者区分別の取引先数や融資残高、融資金利、信用コスト率、調達金利、人件費等にいくつかの前提を置いた上で定量的に評価した。

3.6.1 現状の法人向け融資ポートフォリオの把握

まず、地域金融機関の平均的なポートフォリオを整理すると、正常先は黒字である一方、要注意先以下は収益力に課題がみられる傾向にあり、収益性の向上に向けては不芳先の支援が重要であることが示唆された。

3.6.2 事業者支援の経済的効果の定量分析

Debt Debt Swap や第二会社方式等の抜本支援は、地域金融機関による支援実績は少ないこと等の留意が必要であるものの、債務者区分の引上げによって、信用コストが平均的に約 1.43 億円低下する等、収益押上げ効果が大きい可能性を確認した。また、経営改善支援(経営改善支援先への指定や経営改善・事業再生計画の策定)も、約 3,900 万円の収益改善につながる可能性が認められた。さらに、要注意先への経営改善支援は、ランクダウンの抑制に寄与し、実質破綻先以下への転落防止を通じて、信用コストを約 2,700 万円減少させるという結果が得られた。なお、これらの事業者支援の実施件数を増加させたシミュレーションでは、特に抜本支援の方で信用コスト削減効果が大きいことが確認された。

金融機関の事業規模を踏まえると、これらの事業者支援の経済的効果は限定的であるものの、総じてプラスの効果を持つことが確認された。特に、経営改善支援による債務者区分の維持は、その効果としては小さくみえるが、金融機関の実務担当者による日頃の取組みが取引先企業の経営悪化の防止に寄与している可能性を可視化できた点では意義があったと思われる。ただし、これらの分析結果は、いくつかの前提や仮定に基づく試算である点には留意が必要である。

3.6.3 定量的に測れない事業者支援の意義

他方で、事業者支援の経済的効果は、本シミュレーションのように短期的あるいは直接的な財務収益のみで評価されるべきものではない。取引先企業の中長期的な事業継続や再成長、サプライチェーンへの波及効果、地域の雇用維持等、今回の定量分析のみでは十分に把握しきれない効果も考えられる。次章以降では、金融機関へのインタビュー調査や企業へのアンケート調査を通じて、定性的な観点からもこれらの事業者支援の意義を検証する。

4. 金融機関へのインタビュー調査

本章では、地域金融機関等に対してインタビュー調査を実施し、前述の取引先企業や地域金融機関にもたらした経済的効果のように定量的には測れない定性的な効果を明らかにする。また、地域金融機関による事業者支援の実施体制や、支援の実施に向けた様々な課題を確認する。

4.1 インタビュー調査の概要

取引先企業や地域金融機関の財務情報には表れにくい事業者支援の意義や効果を把握することを目的として、2025 年 12 月から 2026 年 1 月にかけて地域金融機関等を対象にインタビュー調査を実施した。インタビュー調査では、事業者支援の実態や評価の観点に加え、データ分析結果に対する現場感覚に基づく認識や意見を中心に聴取した。

表 4-1 インタビュー調査の概要

No.	項目	詳細
1	調査対象	地域金融機関で事業者支援を担う専担部署の担当者
2	調査方法	オンラインミーティング
3	実施時期	2025 年 12 月～2026 年 1 月
4	実施数	12 の地域金融機関、官民ファンド、地域金融機関系シンクタンク
5	主な設問	事業者支援の効果が現れやすい取引先企業の特徴 事業者支援による財務以外の効果 事業者支援の実施体制 事業者支援における地域金融機関の課題、等

出所）三菱総合研究所作成

4.2 事業者支援の効果が現れやすい取引先企業の特徴

4.2.1 経営者が事業者支援に協力的であること

地域金融機関へのインタビュー調査では、事業者支援の効果は、支援内容だけでなく、取引先企業の取組み姿勢や経営者の関与度合いに大きく左右されるとの声が多く聞かれた。特に、経営者が当事者意識を持って主体的・協力的に取り組むことでより効果が現れやすいと考えられる。金融機関の担当者からは、上記のような事業者支援に真に協力的な企業は 2～3 割程度であり、残りの企業からは積極的な姿勢がみられないとの意見が確認された。

(1) 事業者支援に協力的な企業・経営者の特徴

事業者支援に協力的な経営者は、金融機関を単なる資金供給者ではなく、自社の成長に向けた協力者・伴走者と捉えている傾向にあり、金融機関からの提案に関して建設的な対話が成立し、円滑に改善

策の実行まで進むケースが多い。また、支援の実効性が高い企業の特徴として、自社の事業を深く理解しており、課題や対応策を経営者が自らの言葉で説明できることといった点もあげられた。経営改善・事業再生計画の策定に、経営者が主体的に関与し、それをブレークダウンして社内で実行することができると、企業全体の意識や雰囲気に変化が生じやすい。さらに、外部からの指摘を受け入れる覚悟と度量を備えた経営者の存在は、抜本的な改善を進める上で重要な要素であると考えられる。

また、行員が出向してハンズオンで支援を行うケースでは、顕著な成果が確認されやすいとの意見もあった。行員が経営に一定程度関与することで、金融機関と取引先企業との間に適度な緊張感が生まれ、意識改革や行動変容につながっていることが考えられる。このような経営者の姿勢やマインド、モチベーションといった定性的な情報は、金融機関の本部の事業者支援を担う専担部署よりも、日々取引先企業と向き合っている営業店の担当者の方が深く理解しているケースも多いため、本部と営業店との間で密に情報連携を行う金融機関もみられた。

（2）事業者支援に協力的ではない企業・経営者の特徴

一方、事業者支援にあまり協力的ではない企業では、現状に対する危機意識が適切に醸成されておらず、経営者が比較的楽観的に捉えている傾向が見受けられた。また、経営者が自社の経営状況を従業員に対して十分に説明しておらず、金融機関が支援することに対する社内の理解が得られていないケースもみられる。また、営業店の担当者が日頃コミュニケーションを取る相手が限定的であることも多い。さらに、「最終的には金融機関が支援してくれるだろう」といった意識を経営者が持つ企業では、より危機意識が希薄となり、主体的な事業再生が進みにくい傾向がみられる。

このような事業者支援に協力的ではない経営者に対して当事者意識を持たせることは容易ではない。経営者はこれまでの自身の経営スタイルを変えることに抵抗感があるため、金融機関の担当者は時間をかけて経営者と対話を重ねる必要がある。一方、事業承継や設備投資、同業者の廃業、資金繰りが厳しくなったタイミング等、今後の経営の在り方を見直す局面でアプローチすることで、状況が好転するケースも多く聞かれた。具体的には、菓子製造業の会社にて、二代目に経営者が事業を承継したタイミングで金融機関に相談があり、新ブランドを立ち上げ高級路線の商品展開を行い、旧来の安価な製品の付加価値向上につなげた支援事例が確認された。また、金融機関が伴走して経営改善・事業再生計画を策定する中で経営課題が可視化されると、経営者や従業員のモチベーションが上がるケースもみられた。

（3）金融機関の対応

しかしながら、地域金融機関の事業者支援に割ける人的リソースは限られているため、企業や経営者の姿勢が変わらない場合や業況の改善が見込めない場合には、支援の優先度を見直し、関与度合いにメリハリをつけて対応する金融機関も一定数確認された。一方、事業者支援を重視する一部の金融機関では、事業計画策定件数等を中期経営計画の目標やKPIに設定し、経営者が腹落ちするまで繰り返しコミュニケーションを続けている。

4.2.2 商品・サービスに競争力があること

取引先企業が他社と比較して優位な商品・サービスを有していることも重要なポイントである。金融機関の事業者支援によって取引先企業の本業を伸長させることが理想ではあるものの、取引先以上に金融機関の担当者がその商品・サービスに精通してサポートをすることは容易ではない。本業である商品・サービスの収益性が見込めない場合、仮に債権放棄を伴う抜本支援を実施したとしても、短期的に財務状況は改善しても、中長期的にみると、再び業績悪化につながる可能性が高い。

地域金融機関の最大の強みは地域におけるネットワークであり、地域金融機関には他の取引先や専門家とつなぐ役割が期待されているといえる。一部の地域金融機関からは、ビジネスマッチングは地域金融機関が提供できるソリューションの中でも比較的効果が高い取り組みとして位置付けているとの意見があった。取引先同士だけではなく人材会社や外部コンサルタント等、地域金融機関が持つ多様なネットワークを活用することで、取引先に新たな機会を創出し得る点が評価されている。もっとも、経営改善が必要な取引先を他の取引先に紹介する際には、金融機関が紹介者として一定の責任を負うこととなる。将来的に何らかの問題が顕在化するリスクは否定できないため、マッチングの意向があったとしても、信用リスクあるいはレピュテーションリスクを慎重に見極める必要があり、実務上は相応の検討・判断が求められる。

具体的な事例として、他社競争の激化や設備老朽化等の課題を抱えたゴルフ練習場を営む取引先に対して、業態転換の支援を行ったケースが確認された。地域金融機関がビジネスマッチングを実施し、取引先企業とスーパーマーケットとの間で賃貸契約を実現した。土地の所有者との交渉に相当の時間と労力を要したものの、継続的なコミュニケーションにより信頼関係を構築し、合意形成に至った。このような支援を行うにあたっては、金融機関が取引先と対話を重ね、企業が抱える課題をしっかりと理解することが最も重要である。

4.2.3 内部管理に課題があること

本業の収益性の有無に加えて、ボトルネックとなっている課題が対処可能であるか否かも重要な観点である。インタビュー調査では、採算管理が十分ではない企業に対して、金融機関が支援することで、業績が好転するケースも数多く確認された。地域金融機関による事業者支援は、取引先企業の本業をさらに伸長するような支援よりも、取引先または商品別の収益管理や営業管理、業務プロセスの見直し、経費削減等、取引先企業の内部管理面における支援が中心となる傾向にある。前者の取引先の売上高を拡大するような施策は、取引先の業界や個別の事業に関する知見や専門性が求められるため、多くの取引先企業を担当する営業店の担当者がそれぞれの企業に合った経営戦略を立案することは容易ではない。

ある地域金融機関では、支援先の販売先や商品別に収益性・採算性を評価し、積極的な価格交渉を図る他、売上を伸ばす方策を検討・支援し、大幅な黒字化につなげた事例も確認された。また、食肉卸企業への支援において、新工場設立や大手スーパーマーケットへの販路拡大に成功したものの、採算管理が徹底されておらず、新工場における管理会計体制が不足していたことで、赤字が拡大した事例が確認された。この事例では、金融機関が当該企業の採算管理を支援することで、結果的に債務者区分が改善した。このように、採算管理における課題を経営者に認識させないまま、ただ売上拡大を支援しても、

必ずしも業績改善につながらない場合がある。したがって、事業者支援においては管理会計・採算管理上の課題について支援先企業と共有し、必要な支援を進めていくことが重要である。

4.3 事業者支援による財務以外の効果

4.3.1 経営者や従業員の意識の変化

経営者が採算管理やファイナンスの重要性を再認識し、収益性に対する問題意識を明確化することは、その後の経営を大きく左右する。事業者支援を通じて収益が改善する兆しが見え始めると、経営者の当事者意識が高まり、自律的に PDCA を回そうとする姿勢が醸成される傾向がみられるという声が聞かれた。

ある酒類卸売業者の事例では、純資産が厚く財務基盤が強固であったことから、長年にわたって正常先区分を維持していたが、実際には営業赤字が継続しており、収益構造に課題を抱えていた。コロナ禍で飲食店からの需要が低迷して赤字が拡大し、要注意先へとランクダウンしたことを契機に、本部主導で経営改善支援を実施することとなった。当初、経営者は事業改善への危機感が高くなく、外部専門家の活用にも慎重な姿勢を示していたが、自然災害によって本社建物の建て替え資金が必要となったことで、危機意識が高まった。ポストコロナで需要が回復すれば、自然と経営状況が好転するとの楽観的見通しがあったものの、実際にはコロナ前から需要は減少しており、営業赤字が継続していたため、抜本的な構造改革が不可欠であることを明確に伝えた。外部専門家の活用に抵抗感があったため、まずは金融機関から行員を派遣し、現実的かつ実行可能なアクションプランを整理し、経営計画に落とし込んだ。経営者自身が納得して策定した計画であったことから、実行へのコミットメントが高まり、PDCA サイクルを回すことにもつながった。現在も 3 ヶ月ごとの対話を継続しており、次期決算では黒字化が見込まれている。これまで「何をやっても業績は改善しない」と考えていた従業員の意識も、具体的成果が見え始めたことで改善し、組織全体のモチベーションが向上したと考えられている。

また、別の小売業の事例では、ワンマン経営者の下で従業員の定着率が低く、組織としての活力が低下していた。もっとも、長年勤務して企業に愛着を持つ従業員も存在していたことから、店長の権限を拡大し、現場の裁量を高める施策を実施した。その結果、店舗運営の主体性が向上し、売上増加につながったのみならず、海外展開という新たな成長機会にも結び付いた。経営者からの権限委譲と現場のエンパワーメントが、従業員の自律性と挑戦意欲を喚起し、組織全体の活性化をもたらした事例といえる。

4.3.2 雇用の維持

特に地方部では一企業の雇用が地域経済や生活基盤に与える影響は大きく、単なる財務的再建にとどまらない社会的意義を持つ。例えば、婦人服を展開するあるアパレル企業では、コロナ禍における業績悪化から支援を余儀なくされた。金融機関が協調して条件変更を行い、事業再生ガイドラインに沿った私的整理を試みたものの、スポンサー選定は難航し、最終的には民事再生に至った。しかし、一連の支援を通じて、多くの従業員の雇用は維持され、現在もスポンサー支援の下で事業改善が進められている。

また、ある地域金融機関からは、ただ自行の債権回収だけを目的とするのではなく、地域の雇用を守

ることが使命であるとの声が聞かれた。特に、地域によっては、主力産業の経営環境が厳しい状況にあり、それらの産業の再生の成否が地域全体の活力に直結するため、継続的な支援を行う必要がある等、長期的な視点での関与が期待されている。

4.3.3 サプライチェーンへの貢献

地域経済においては、特定産業に関連する企業群が密接に結び付いているため、基幹企業や中核事業の再生は、サプライチェーン上の関連企業の安定にも直結する。例えば、ある製菓業者の既存事業が長年低迷していた事例では、複数回の Debt Equity Swap 等の金融支援を実施したものの、抜本的な経営改善には至らなかった。そのため、地元有力企業 6 社をスポンサーとする第二会社方式によって、事業譲渡による再生を図ったケースがある。これは、スポンサー企業が自社の商品開発や生産管理、商流とのシナジーを創出した結果、事業が黒字化した事例である。

また、食材製造卸の企業に対する支援では、従来スーパーマーケット等の同業種に限定して営業していたが、地域金融機関のビジネスマッチングによって医療関係の取引先を紹介した事例がある。その際、過去に新商品として開発したものの、販売には至らなかった商品が、新たな取引先のニーズに合致することが判明した。外部からの新しい視点を取り入れることで、商品の再評価や販路多角化につながった例である。本件では、その企業の債務者区分が改善したわけではないが、事業の持続可能性の向上という観点で意義があったといえる。

さらに、自動車関連産業が集積する地域では、Tier1 から Tier3 までのサプライヤーが存在するものの、上位企業が下位企業の実態を十分に把握していない、あるいは下位企業自身が自社製品の最終的な用途や価値を十分理解していないケースが見受けられるとの指摘があった。自社製品の位置付けや強みを理解している企業は、自社の課題も客観的に認識できるため、金融機関からの財務面の助言にも納得感を持って対応する傾向にあるという。また、自社の強みを明確に把握した企業が Tier1 企業との価格交渉を行い、価格改定を実現した結果、業績改善および債務者区分の引上げに至った事例も報告された。

4.3.4 地域への貢献

地域のインフラを担う事業者に対する支援は、地域への波及効果の大きいとの意見がみられた。特に、医療機関に対する支援事例は多くの金融機関から聞かれた。例えば、地域の中核を担う急性期病院を含む、複数の病院や医療法人に対し、行員を出向させて継続的に支援している地域金融機関では、当該医療法人が経営不振に陥れると、地域医療の提供体制に重大な支障を来す可能性があるとの認識の下、長期的な視点での支援が続けられている。医療機関の再建は、短期間では成果が出にくく、困難な局面を伴うが、それこそが金融機関の果たすべき役割であるとの声も聞かれた。また、老朽化した病院や介護施設の建て替えによって借入が急増し、資金繰りが悪化した医療法人に対して、外部専門家を活用して事業再生計画を策定し、収益改善・費用削減・ガバナンス強化を実行支援した上で、出口戦略としてシンジケートローンを組成した事例もみられた。さらに、理事長が交代した後に経営が悪化し、実質破綻に近づいていた医療法人に対して、私的整理のスキームを活用して債務を圧縮し、スポンサーからの医師派遣を通じて再建を図った事例も報告された。医療法人の名称を維持しながら再生を実現

し、現在は単月黒字化に至っている。地域医療や従業員、入院患者を守ることが支援の大きな動機であったとされる。近年の医療業界では、物価高や人件費上昇によってコストが増加する一方、診療報酬が公定価格であるために収益改善が難しいため、特に急性期病院の経営環境が厳しいとの指摘があり、金融機関が支援する意義は一層大きいと認識されている。

医療分野以外にも、離島航路を有する交通会社に対し Debt Equity Swap を活用して支援した事例がある。仮に事業が停止した場合に地域のインフラそのものが失われかねない状況であり、スポンサーや行政と連携して再建を図った。当該案件は、地域経済への貢献度が極めて高い事例として位置付けられている。また、長年地域で営業してきたガソリンスタンドに対する再生支援もあげられた。人口減少や自動車の燃費向上、セルフ式スタンドの普及により厳しい経営環境にある中で、設備の老朽化も進行していた。経済的な合理性のみを考えれば厳しい案件ではあったものの、地域のインフラを担う存在であることを踏まえ、スポンサー探索を含む私的整理を進めている事例もあった。

4.3.5 行員の成長

これまで述べたような、取引先企業の再建や地域への貢献のみならず、地域金融機関の行員自身のスキルセットおよびマインドセットの向上にも影響を及ぼしているとの指摘があった。資金繰りが逼迫し、破綻懸念が高まっていた取引先が、計画の策定や支援の実行を通じて改善に至るプロセスに関与することは、行員にとって極めて実践的な学習機会となる。財務分析や資金繰り管理、事業理解、関係者調整、スポンサー交渉等、通常の融資業務に携わるだけでは限定的になりがちなスキルが鍛えられるとともに、企業の存続が地域経済や雇用に直結していることを体感する機会ともなる。

特に、困難な案件が改善に至った成功体験は、行員が本来持つべきモラルや使命感、地域金融機関としての社会的役割や意義を再認識させる契機となっているとの声があった。近年は業務の多様化や効率化が進み、若手行員を含めて「業務の本質的なやりがい」に触れる機会が相対的に減少しているとの指摘もある。そのような中で、経営改善支援を通じた成功体験は、行員のモチベーションの向上につながっていると評価されている。

4.4 事業者支援の実施体制

4.4.1 組織体制

金融機関による事業者支援の実施体制は、金融機関によって異なるものの、本部の専担部署が中心となって対応しているケースが多い。支援対象の選定基準は金融機関によって異なるが、メイン先であるか否か、与信残高（または非保全額）の大きさ、債務者区分であることが多く、定期的に基準が見直されることも多い。これらの基準に基づいて本部が選定するが、前述の通り、事業者支援の成功には経営者の協力が必要であるため、日頃コミュニケーションしている営業店の担当者の意見を聞きながら調整しているケースも多くみられる。対応内容も金融機関によって異なるが、取引先の業績悪化の兆候を営業店が毎月あるいは四半期ごとに把握し、本部へ情報連携するケースがみられた。一部の地域金融機関では、経営改善支援先へ指定した後、本部の専担部署が取引先に直接訪問し、膝詰めで経営者と対話を重ね、経営者の姿勢や協力度合いを見極め、事業者支援を行うか、あるいは与信の圧縮や撤退を

検討するかを判断しているといった声も聞かれた。

専担部署の人数は、その規模にもよるものの、数名のみで対応している金融機関もあれば、数十名で対応しているケースもあり、「事業者支援に積極的に注力している」と明言する金融機関もみられ、金融機関による方針の違いがみられた。専担部署の人数が少ない金融機関では、対応できる取引先数に限りがあるため、支援対象先をある程度限定しなければならず、網羅的に取引先企業を支援することは難しいといった意見もみられた。また、経営改善・事業再生計画の策定といった非金融支援と、DDS やDES 等の抜本支援をはじめとする金融支援では、求められる専門性や業務の難易度が大きく異なるため、本部の専担部署の中でグループがいくつかに分けられていることもある。まずは、経営改善・事業再生計画を策定して、取引先企業の再建を促し、それでも改善しない場合には、抜本支援等に移行するケースが多い。破綻先に近い債務者区分に移行すると、グループ会社のサービサーに移管することになっているという地域金融機関もみられた。

上記のような経営改善支援先の基準に満たない取引先に対しては、主に営業店の担当者が支援するケースが多く、必要に応じて本部の専担部署がサポートしている。そのため、本部の専担部署の担当者は、営業店との密な連携が必要になるため、効率的に営業店に回れるようにエリアごとに担当割りがなされていることが多い。また、エリアによって取引先企業の規模が異なるため、経営改善支援先へ指定する際の与信額の基準をエリアによって変えている金融機関もみられた。その他にも、病院業の専担者を設置している金融機関も確認された。

4.4.2 人材育成

人材育成に関して、特に 2007 年から 2010 年の世界金融危機による影響が落ち着いた後は、抜本支援等の事業者支援に携わる機会が限定的であったため、地域金融機関における事業者支援のノウハウが属人化されている傾向が確認された。また、事業者支援に関する知見やスキルは属人的になりやすく、他部署と比較しても事業者支援に長く携わっている担当者が多く、それも世界金融危機の前後で数多くの案件を経験した 40 代から 50 代までの行員に集中している。

営業店の担当者は取引先企業の異変や兆候を最も早く把握できる立場にあり、それを本部の専担部署に連携する必要がある。そのため、営業店の若手担当者の育成も重要な課題である。多くの金融機関では OJT を通して若手行員の育成を進めているが、中にはそもそも抜本支援の対応をしたことがある行員が少なく、経験者であっても 1～2 件程度の実績しかないという地域金融機関もあった。一方、コンサルティング会社での事業者支援の経験が豊富な専門人材 1 名を配置し、取引先企業に入り込む半常駐型支援を実施しているケースもみられた。具体的には、曜日を分けてそれぞれの取引先企業に週 1 回の頻度で常駐し、実際に現場の状況や会計のデータを確認しながら、課題の抽出や取引先企業との目線合わせを行っている。このような専門人材の働きをみて、他の行員は事業者支援に必要なノウハウを吸収しているという。一部の金融機関では、支援内容によって担当者を分けるのではなく、全ての専担部署の担当者が経営改善から事業再生に至るまで一気通貫で対応できるような育成方針をとる金融機関もみられた。

また、若年層向けの育成研修を実施している金融機関も多くみられた。具体的には、営業担当者の経営改善・事業再生に関する意識を醸成して交渉力を高めるための取組みとして、本部が主催する 1 泊 2 日のショートトレーニーを希望者全員に提供している。その他にも、外部専門家に依頼して、融資課長等

に対して再生支援や若手育成に関する研修を年 2 回実施している金融機関もあった。また、中小企業活性化協議会や地域経済活性化支援機構等への出向によって行員のスキル向上を図る事例も多い。毎年 1 名をトレーニーとして出向させているケースや、顧客の課題管理は内部で担い、専門性の獲得は外部機関と連携するという棲み分けをしているケースなどがみられた。

4.4.3 評価制度

融資や投資信託等の金融商品の営業推進とは異なり、事業者支援の成果を定量的に評価することは難しく、事業者支援が必要な取引先企業から手数料を徴求することも難しいという意見が多くみられた。そのため、事業者支援への取組みを評価する仕組みや、事業者支援を推進する担当者のインセンティブの設計に課題感を抱えている金融機関が多い。営業店の担当者の評価項目の一部に事業者支援に関する項目が含まれていることもあるが、その効果が中長期的に発現する事業者支援よりも、短期的な成果が可視化しやすい営業推進の優先度が高くなるケースが多いとの意見が多く聞かれた。

事業者支援に対する定量的な評価項目として、債務者区分の引上げに伴う貸倒引当金の削減等を設定している金融機関もみられた。取引先ごとに信用コストを管理し、特に優先度の高い取引先企業に対して、「シナリオ検討ツール」を用いてランクダウンしたときの影響度を個社別に管理しているケースもあった。しかし、債務者区分は外部環境の変化による影響も大きく、必ずしも事業者支援による効果とはいえないことが多く、評価に対する納得感が得られづらいという声もあった。また、不芳先の債務者区分をランクアップさせることは相応にハードルが高く、事業者支援によってランクダウンを防いでいるということが実態に近い。このような支援による債務者区分の維持を評価できれば良いものの、支援と債務者区分の維持との間の因果関係を特定することは難しい。

また、発現した結果ではなく、行員の能動的な取組みやプロセスに関する目標を設定する金融機関も多い。具体的な評価項目として、取引先との定期的な面談の回数、経営改善・事業再生計画の策定件数、計画進捗のモニタリング、中小企業活性化協議会やコンサルティング会社との連携数、事業者支援に関する勉強会の開催回数等があげられた。さらに、経営改善・事業再生計画の質を本部の専担部署が評価し、評価に差をつけるケースや、表彰制度の評価項目の一部として位置付けているケースがみられた。また、事業者支援の効果は中長期的に顕在化することを踏まえ、その案件に携わってきた過去の担当者を全て表彰する事例もあった。このような能動的な取組みを評価する一方、反対に事業者支援の体制を形骸化させた営業店に対しては減点措置を講じているといった金融機関が確認された。

このように事業者支援に係る評価体系を見直すことで、営業店担当者の取組みにも変化がみられたという声もあった。例えば、経営改善・事業再生計画の策定を評価する際に、営業店担当者自らが策定した計画よりも、外部機関を活用して策定した計画を高く評価するようにした結果、外部機関を活用する事例が増加した。また、営業店の担当者が顧客の課題について深く対話できていないことも多いため、営業店担当者と取引先企業との折衝記録や事業計画に対して本部から改善点を指導することで、人材育成に役立てているという意見もあった。

4.4.4 他機関との協調

他機関との協調支援の観点では、中小企業活性化協議会と連携した事例が多くみられた。中小企業

活性化協議会を活用する最大のメリットは、金融調整機能にある。複数の取引金融機関が関与する場合は、その利害調整に相応の時間と労力を要するが、中小企業活性化協議会が中立・公平な立場で関与することで、返済条件の緩和等の調整を円滑に進めることが可能となる。その結果、金融機関間の足並みを揃えた上で、再建計画を策定し、合意形成へとスムーズに移行できる意義は大きい。

ある金属加工業への支援の事例では、設備投資により新工場を設立したが、人材が採用できず、製造した商品にも不良品が多い等の課題が生じ、経営状態が悪化した。当初は、下位の金融機関が中心となって事業計画を策定したものの、取引金融機関の間で合意が得られなかったため、外部のコンサルティング会社や中小企業活性化協議会へ参画を依頼した。大手製造会社の工場長であったコンサルタントに参画していただき、一定の品質水準で製造できるまでに改善した。また、取引金融機関も多かったため、中立・公平な中小企業活性化協議会に間に入ってもらうことで、金融機関同士もまとまることができた。これらの取組みの結果、債務者区分は正常先にランクアップした。

また、中小企業活性化協議会と協調して、メガバンクとの調整が成功した事例もある。取引先に対する継続的な支援は難しいというメガバンクの意見を踏まえ、メガバンクの 7 億円の債権をファンドが額面より低い価格で買い取り、残った金融機関で支援を継続した。その後、計画通りに事業が進捗したため、金融機関の新規融資により 3 億 5,000 万円でファンドから債権を買い戻した。当初の債務者区分は要管理先であったが、再建計画が策定され金融機関の同意が得られた時点で要注意先にランクアップし、現在では正常先にまでランクアップしている。

さらに、中小企業活性化協議会と協調して、病院を支援した事例もあげられた。僻地医療を継続するため、スポンサー企業にも病院にとって良い条件を引き受けてもらうことができたが、複数の取引金融機関間の調整を中小企業活性化協議会に依頼した。

案件の規模や内容によっては、地域経済活性化支援機構の支援スキームを活用するケースもみられた。地域経済活性化支援機構は準則型私的整理を担う支援機関であり、中立・公平な立場からの支援がなされる。特に、債権放棄を伴う抜本再生を実施する場合は、経営者責任を果たす観点から旧経営陣に対しては退陣を求めるケースもある。前述の通り、経営者の協力は必要不可欠であり、このような経営陣の交代によって事業再生に向けた推進力が高まる。また、地域経済活性化支援機構による支援は原則 5 年であり、5年以内の収支黒字化などを達成する計画が策定される。地域経済活性化支援機構がEXITする際には、次のスポンサー企業に計画を引き継ぐ、あるいは企業が自走可能なガバナンス体制を構築する等して、支援期間が終了した後も持続可能な経営を実現するための仕組みを構築する。地域金融機関からは支援体制や支援内容の手厚さを実感する場面が多く、一定の規模で高度な再生支援スキームが求められるケースで特に有効な選択肢になるという声もあった。

他金融機関との連携も重要である。政府系金融機関や地域内の地域金融機関との間で、定期的に勉強会を開催し、個別の案件ごとに情報交換を実施している金融機関もあった。具体的には、案件ごとに事業性評価の視点や、金融支援の具体的な手法、経営改善・事業再生計画の実効性の検証等について意見交換をしており、自行だけでは把握できない案件のリスクや再建の可能性を多面的に検討している。他には、多様な案件への対応力の底上げと人的ネットワークの拡充を図るため、他の金融機関と共催で実務担当者の交流イベントの開催を検討している金融機関もあった。もっとも、金融機関同士の連携の深化にあたっては、それぞれの金融機関のリスク許容度や事業者支援に対するスタンスの違いがみられる。例えば、多数の金融機関取引を有する企業の場合、支援方針のすり合わせに時間を要すると

いった声もあった。また、地域経済活性化支援機構は事業再生のノウハウを学ぶことができる研修を用意しており、準則型私的整理の基礎や税務論点を学ぶ座学研修や、実際のケーススタディでグループディスカッション形式の実践研修を提供している。

4.5 本章のまとめ

地域金融機関等に対してインタビュー調査を実施し、取引先企業や地域金融機関の財務情報には表れにくい事業者支援の意義や効果、事業者支援の実施体制、実施に向けた課題等を確認した。

4.5.1 事業者支援の効果が現れやすい取引先企業の特徴

まず、事業者支援の効果が現れやすい取引先企業として、経営者が自社の課題を的確に認識し、主体的に改善に取り組む姿勢を有しているという意見が多く聞かれた。経営者が自社の事業課題を深く理解し、業況悪化に当事者意識を持って経営改善・事業再生計画の策定に主体的に関与することで、実効的な計画の策定につながる。また、経営者が、金融機関を単なる資金供給者ではなく、自社の成長に向けた協力者・伴走者と捉えている場合、金融機関からの提案や指摘に関して建設的な対話が成り立ち、事業者支援の効果が現れやすい傾向にあることがわかった。

商品・サービスに競争力があることも重要なポイントであり、本業で収益性が見込めない場合、仮に債権放棄を伴う抜本支援を実施したとしても、短期的に財務状況は改善しても、中長期的にみると、再び業績悪化につながる可能性が高い。さらに、収益管理や営業管理、業務プロセスの見直し、経費削減等、内部管理面に課題がある取引先企業の場合、地域金融機関の支援によって業績が改善した事例が数多く報告された。

4.5.2 事業者支援による財務以外の効果

また、事業者支援による財務以外の効果として、取引先企業の意識の変化、雇用の維持、地域への貢献、サプライチェーンへの貢献、行員の成長等の意見がみられた。今回のインタビュー調査によると、事業者支援によって取引先企業の経営状況や財務が改善して債務者区分が引き上がったという事例は必ずしも多くないが、事業者支援を通じて改善の兆しが見え始めると、経営者や従業員の当事者意識やモチベーションが高まり、取引先企業全体が活性化される事例はいくつか確認された。また、多くの地域金融機関から、財務以外の効果として、地域やサプライチェーンへの貢献や雇用の維持があげられた。

これらは必ずしも定量的に評価することはできないものの、このような事業者支援を通じて取引先企業が改善に至るプロセスに関与することは、行員にとって極めて実践的な学習機会であり、地域金融機関としての社会的役割や意義を再認識させる契機になるとの意見もあった。

4.5.3 事業者支援の実施体制

さらに、地域金融機関による事業者支援の実施体制に関しては、人材育成や評価制度に課題を感じるとの意見が多く聞かれた。特に、2007 年から 2010 年の世界金融危機による影響が落ち着いた後は、抜本支援等の事業者支援に携わる機会が限定的で、若手行員を中心に経験不足が課題とされてい

る。地域金融機関の中には専門人材が限られているため、中小企業活性化協議会や地域経済活性化支援機構への出向やトレーニー派遣、外部機関との連携によって行員のスキル向上を図る金融機関も多くみられた。

また、このような人材育成の仕組みを整備するだけでなく、行員が事業者支援に取り組むインセンティブ設計も重要である。融資や投資信託等の金融商品の営業推進とは異なり、事業者支援の成果は中長期的に発現し、定量的に評価することは難しい。特に、債務者区分の引上げや貸倒引当金の削減等は外部環境の変化による影響も大きいため、経営改善・事業再生計画の策定件数や外部機関との連携数等、行員の取組みやプロセスを評価する金融機関が多くみられた。これらを評価項目として設定することで、実際に行員の行動も変わる傾向にあり、人材育成にも寄与しているとの意見も聞かれた。事業者支援に必要な専門知識を身につけるためには相応の時間を要するため、一般的な育成期間よりも中長期的に考える必要がある。時間がかかる取組みではあるが、まずは行員自らが事業者支援の成功体験を積むことが最も重要であり、取引先企業が改善に至るプロセスを体験することで、事業者支援の重要性や意義を再認識できると考えられる。

5. 企業へのアンケート調査

5.1 アンケート調査の概要

金融機関による事業者支援について、企業側の課題や状況を明らかにするために、2025 年 1 月中旬に、20,000 人に対して、事業者支援を受けたことがある人を選定するためのプレアンケート調査を実施した。その結果、14,173 人から回答が得られ、その中で金融機関から事業者支援を受けたことがある 515 人に対し、詳細なアンケート調査を行った。

表 5-1 アンケート調査の概要

No	項目	詳細
1	調査対象	マクロミル社が保有するアンケートパネルのうち、以下の職種に該当する20,000人から、金融機関による事業者支援を受けたことがある人を選定 • 代表・役員 • 経営企画・事務企画 • 財務／会計／経理
2	調査方法	Web アンケート調査
3	実施時期	2026 年1月23日～2026年1月26日
4	回答数	回答のあった 14,173 人(70.8%)のうち、金融機関による事業者支援を受けたことがある 515 人(3.6%)に対して、詳細なアンケート調査を実施

プレアンケート調査では、金融機関からの事業者支援を受けたことがある回答者を選定するために、以下の調査を実施した。事業者支援のうち、金融機関から「返済条件の緩和」以外のいずれかの支援を受けたことがある515人に対し、詳細なアンケート調査を行った。

表 5-2 プレアンケート調査の設問項目

No	設問項目	主な内容
1	属性	現在の業種 現在の職種
2	事業者支援の有無	金融機関から受けたことがある事業者支援 公的機関から受けたことがある事業者支援

詳細なアンケート調査では、以下の設問項目を通じて、金融機関からの事業者支援の実態や支援前後の課題等について確認した。

表 5-3 アンケート調査の設問項目

No	設問項目	主な内容
1	属性	現在の役職 社員数 売上高 資本金 メインバンクの業態
2	事業者支援の実態	支援を受けた機関 支援を受けた時期 支援を受ける前の課題 支援を受けるまでに感じた障壁 支援を受けたきっかけ 支援を受けて改善した課題 効果を実感した時期 （経営改善計画の策定のみ）経営改善計画の策定年数
3	最も効果のあった支援	最も効果のあった支援 支援を受ける前の具体的な状況や課題（自由記述） 支援を受けた後の具体的な状況や効果（自由記述） 支援が成功した具体的な要因（自由記述）

5.2 アンケート調査の結果

本節では、アンケート調査の結果を示す。なお、回答が異常値となっている24人は除外した 491 人を対象として分析を行った。

5.2.1 設問ごとの集計

(1) アンケート対象者の属性

1) 役職

アンケート回答者の役職の概要は、経営者が134人と最も多く、次いで役員クラス・部長クラスが102人と、回答者の職位は高い傾向である。

番号	設問文
Q1	ご自身のご職業における、現在の役職として、最も近いものをお選びください。※現在働いていない方は前職のことについてお答えください。（単一回答）

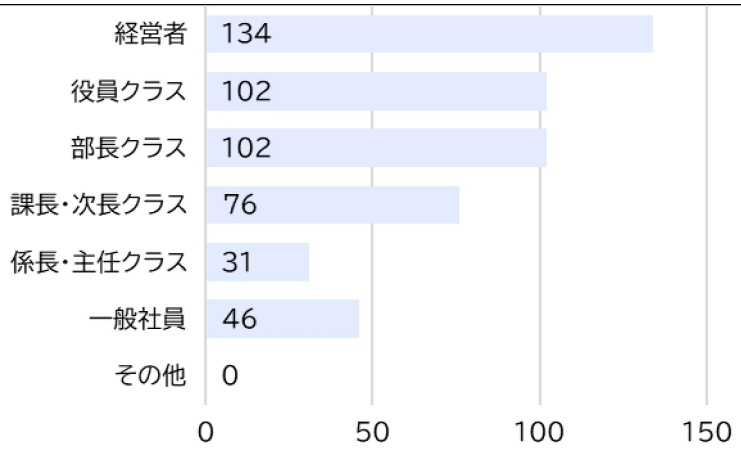


図 5-1 Q.1 現在の役職

出所）三菱総合研究所作成

2）社員数

アンケート回答者の社員数の分布は以下の通り。企業は、社員数100人未満が239 人である。

番号	設問文
Q2	貴社の社員数(役員含む)をお答えください。(単一回答) ※パートアルバイト・派遣社員は含めずお答えください。

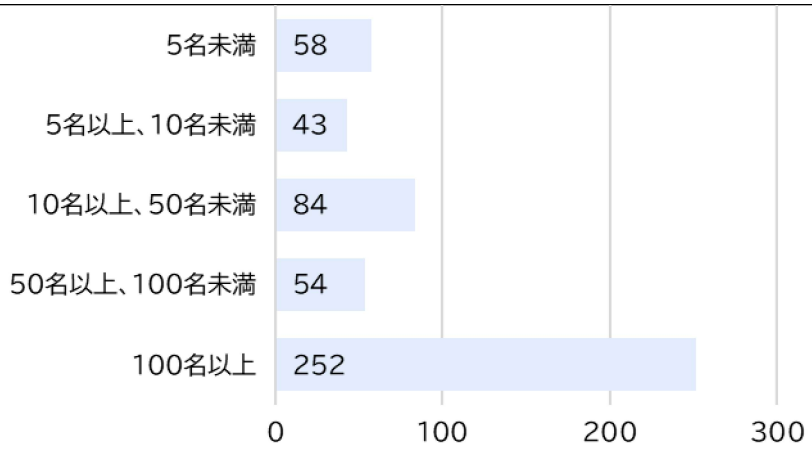


図 5-2 Q2 社員数

出所)三菱総合研究所作成

3) 売上高

アンケート回答者の売上高の分布は以下の通り。売上高50億以上が206 人、50億未満が 285 人である。

番号	設問文
Q3	貴社の直近における売上高をお答えください。(単一回答)



図 5-3 Q3 売上高

出所)三菱総合研究所作成

4) 資本金

アンケート回答者の資本金の分布は以下の通り。資本金5000万円以上が226人、5000万未満が

265 人である。

番号	設問文
Q4	貴社の資本金をお答えください。(単一回答)

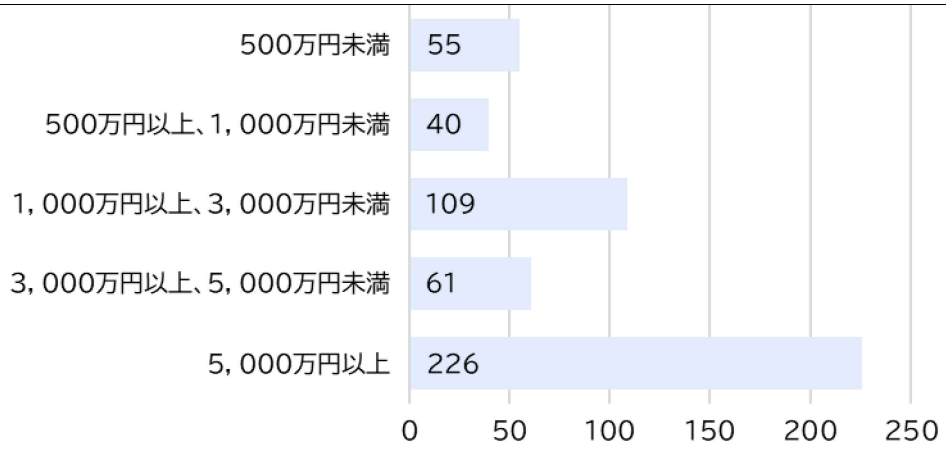


図 5-4 Q4 資本金

出所)三菱総合研究所作成

5) メインバンク[22]

アンケート回答者は、6割程度は都市銀行がメインバンク、2割程度が地域銀行である。アンケート回答者の過半数が都市銀行をメインバンクとしている。

[22] アンケートではメインバンクの定義を明確にしていないため、回答者によりメインバンクの解釈が異なる可能性がある。

番号	設問文
Q5	貴社のメインバンクの業態をお答えください。（単一回答） ※可能な範囲で、メインバンクの金融機関名についてもご回答ください。

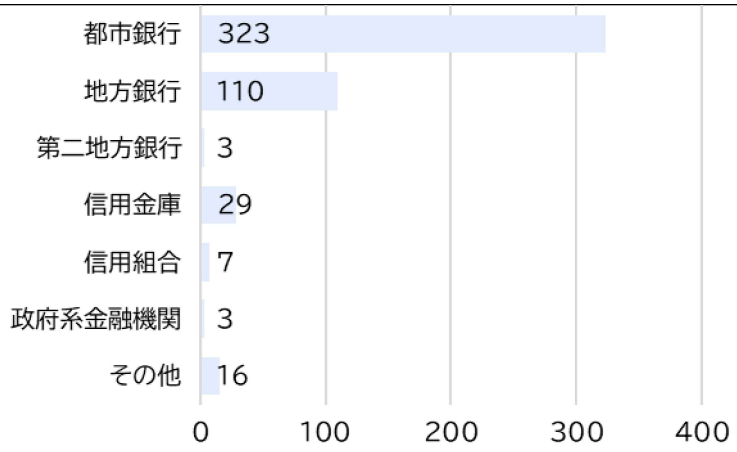


図 5-5 Q5 メインバンク

出所）三菱総合研究所作成

（2）事業者支援の実態

プレアンケート調査にて回答した金融機関から受けたことがある事業者支援別に、事業者支援の実態を確認した。

1）支援を受けた機関

以降の設問では、事業者支援ごとの傾向を把握し比較するために、各事業者支援を受けたことがある回答者数に対する、各選択肢を回答した人数の割合を確認した。なお、複数の事業者支援を受けたことがある回答者は、それぞれの分母に重複してカウントしている。

金融機関から受けたことがある事業者支援別に、支援を受けた機関を確認すると、いずれの支援についても、都市銀行が最も多く、次に地域銀行から支援を受けている。都市銀行からの支援が多い理由としては、Q5 の通り、都市銀行をメインバンクとする回答者が多いことが考えられる。

番号	設問文
Q6	支援を受けた機関の業態をお答えください。(いくつでも)

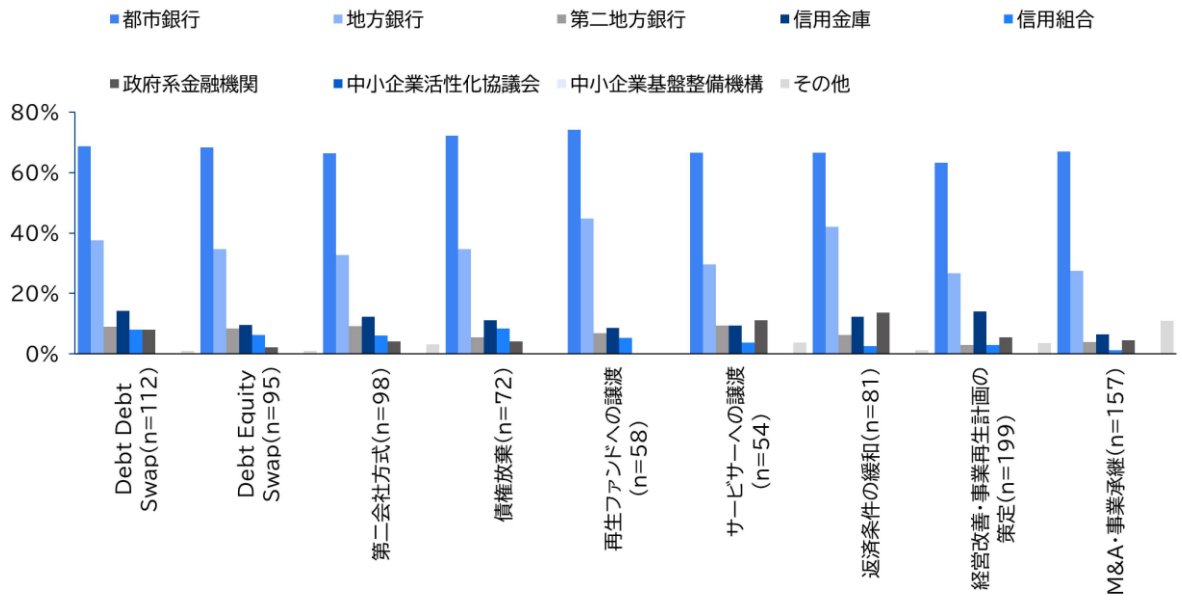


図 5-6 Q6 支援を受けた機関

出所)三菱総合研究所作成

2) 支援を受けた時期

金融機関から受けたことがある事業者支援別に、支援を受けた時期を確認すると、Debt Debt Swap や、Debt Equity Swap、第二会社方式は支援を受けた時期が比較的最近である傾向がみられ、債権放棄、再生ファンドへの譲渡、サービサーへの譲渡、返済条件の緩和、経営改善・事業再生計画の策定、M&A・事業承継は、2014 年以前からも支援を受けていた傾向がみられる。

番号	設問文
Q7	支援を受けた時期を教えてください。(いくつでも)

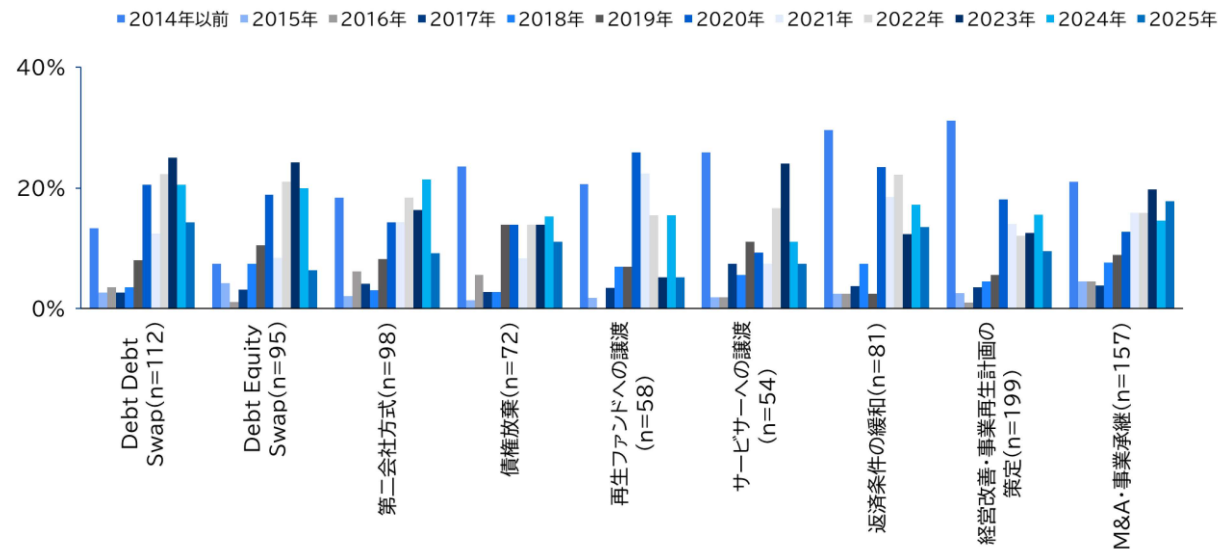


図 5-7 Q7 支援を受けた時期

出所)三菱総合研究所作成

3) 支援を受ける前の課題

事業者支援別に支援前の課題を確認すると、Debt Debt Swap、第二会社方式、返済条件の緩和、経営改善・事業再生計画の策定は、資金繰り・財務に関する課題を抱える事業者に対して実施されている傾向が認められる。一方で、Debt Equity Swap や債権放棄、再生ファンドへの譲渡、サービサーへの譲渡は、業績悪化・経営再建に関する課題を抱える事業者に対して実施される傾向が認められる。このことから、Debt Equity Swap や債権放棄、再生ファンドへの譲渡、サービサーへの譲渡は、より経営状況が悪化した企業が支援を受けていることがわかる。

一方で、M&A・事業承継は成長・投資・事業拡大に関する課題や、人材育成に関する課題が大きい傾向であると認められる。これは、その他の支援と異なり、M&A・事業承継は財務状況が良い企業も支援を受けているためと推測される。

番号	設問文
Q8	支援を受けたときの貴社の課題を教えてください。(各 3 つまで) ※同じ支援を複数受けたことがある方は、直近の支援を想定して回答ください。

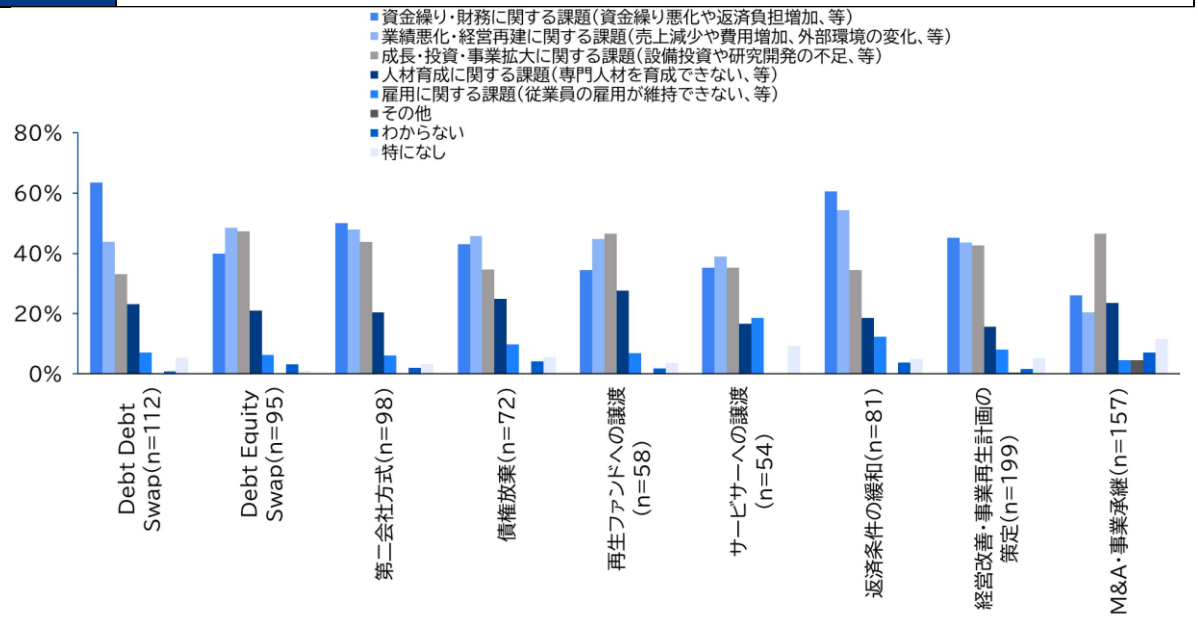


図 5-8 Q8 支援を受ける前の課題

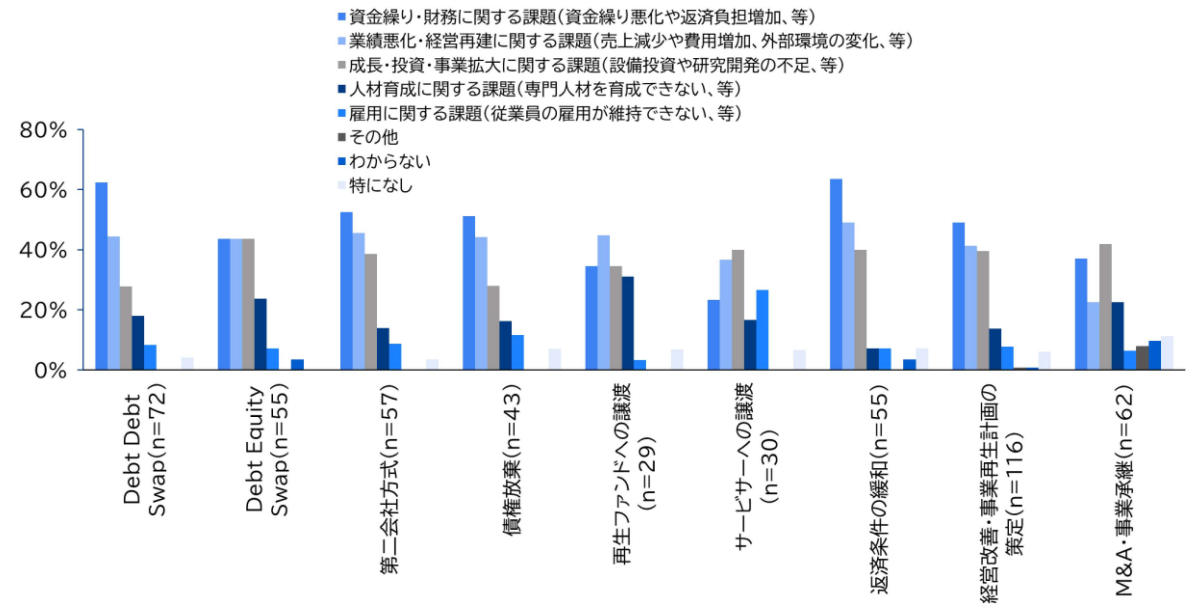
出所)三菱総合研究所作成

(参考)売上高×支援を受けるまでに感じた課題

事業者の規模の違いにより、事業者支援の課題や状況に差があるか確認するために、Q3 売上高×Q6 支援を受けた機関のクロス集計を行った。売上 50 億円未満の事業者は、資金繰り・財務に関する課題を抱えている割合が高く、売上高 50 億円以上の企業は、成長・投資・事業拡大に関する課題や、人材育成に関する課題を抱えている傾向である。

番号	設問文
Q3	貴社の直近における売上高をお答えください。(単一回答)
Q8	支援を受けたときの貴社の課題を教えてください。(各 3 つまで) ※同じ支援を複数受けたことがある方は、直近の支援を想定して回答ください。

ア) 売上高 50 億円未満



出所)三菱総合研究所作成

イ) 売上高 50 億円以上

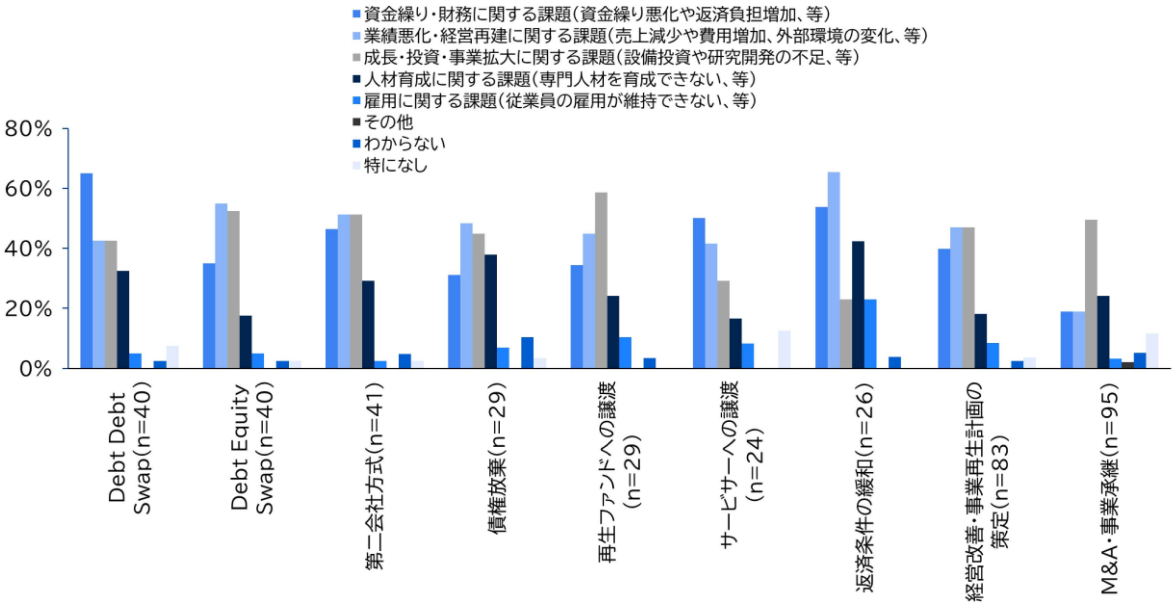


図 5-9 Q3 売上高×Q8 支援を受けるまでに感じた課題

出所)三菱総合研究所作成

4) 支援を受けるまでに感じた障壁

金融機関から受けたことがある事業者支援別に、支援を受けるまでに感じた障壁を確認すると、Debt Debt Swap、第二会社方式、債権放棄、再生ファンドへの譲渡では、金融機関等との取引条件

が悪化する可能性があることを懸念している割合が高い傾向である。金融機関へのインタビュー調査でも、取引条件が悪化することを懸念して、課題を共有してもらえないといった回答があり、インタビュー調査とも整合した結果である。一部の企業へのインタビューでは、事業者支援の成功要因として、行員へ適宜状況をインプットし、早めに行動することがあげられた。ハードルは高いものの、積極的に企業の課題を共有することが重要であることが示唆される。

また、Debt Equity Swap、再生ファンドへの譲渡、経営改善・事業再生計画の策定、M&A・事業承継では、経営の自由度が低下することを懸念している割合が多い傾向である。経営改善・事業再生計画の策定においては、金融機関のモニタリング強化による経営への監視・介入を懸念していると推察され、経営改善・事業再生計画の策定以外の支援は、エクイティが他企業に渡るため、経営の自由度が低下していることを懸念していると推測される。

番号	設問文
Q9	実際に支援を受けるまでに感じた障壁があれば教えてください。(各 3 つまで) ※同じ支援を複数受けたことがある方は、直近の支援を想定して回答ください。

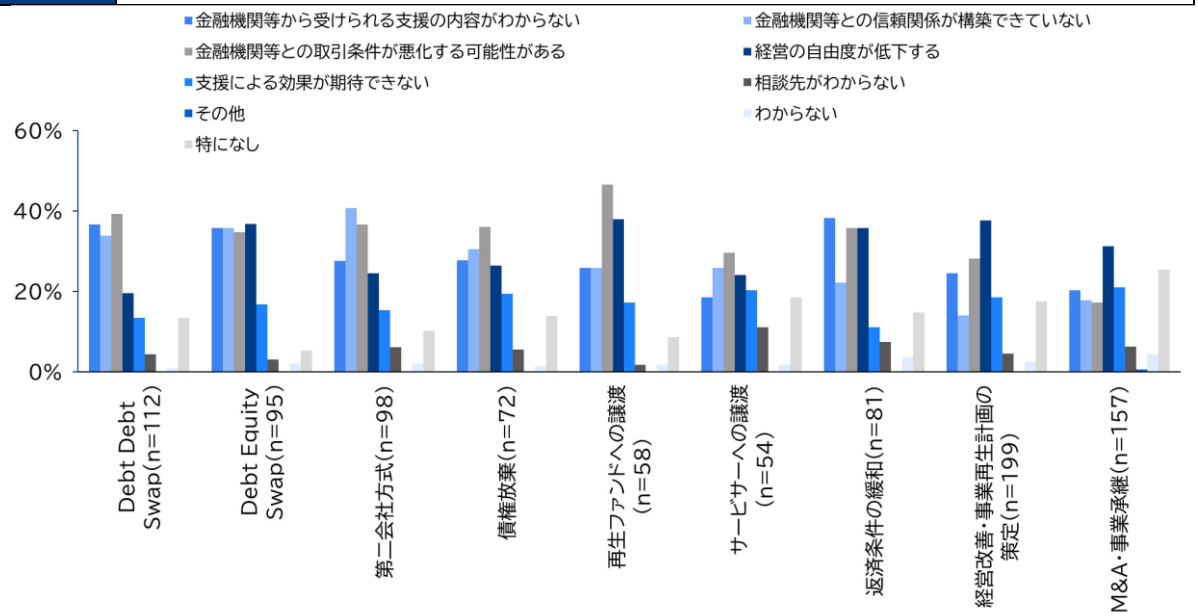


図 5-10 Q9 支援を受けるまでに感じた障壁

出所)三菱総合研究所作成

5) 支援を受けたきっかけ

事業者支援を受けたきっかけは、金融機関からの提案、税理士等からの提案、その他の機関からの提案が多い傾向である。

番号	設問文
Q10	支援を受けたときのきっかけを教えてください。(いくつでも) ※同じ支援を複数受けたことがある方は、直近の支援を想定して回答ください。

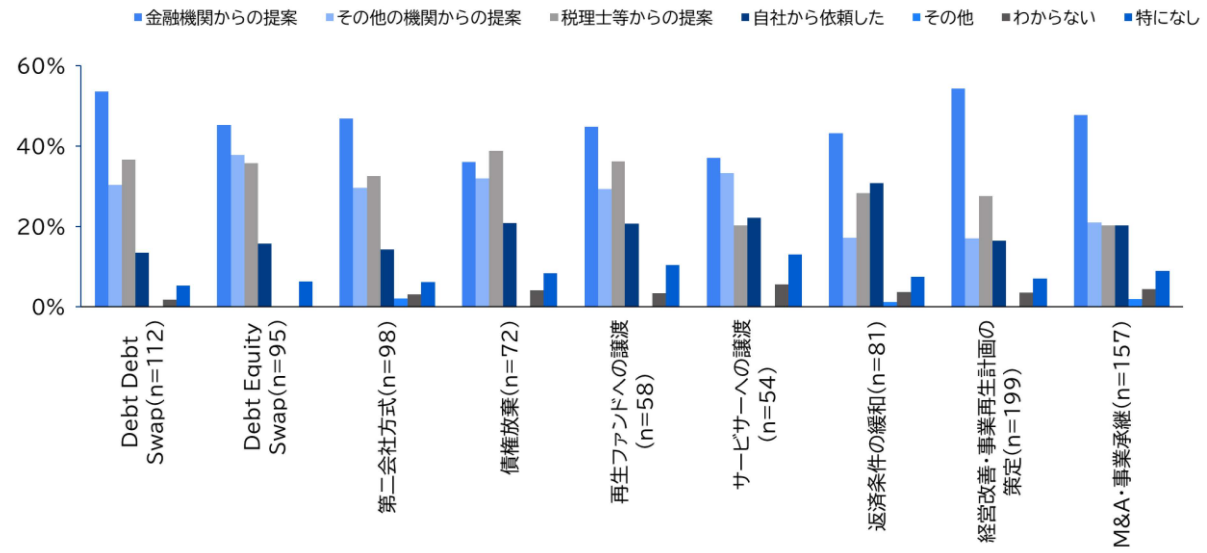


図 5-11 Q10 支援を受けたきっかけ

出所)三菱総合研究所作成

6) 支援を受けて改善した課題

支援を受けて改善した課題は、資金繰り・財務に関する課題、業績悪化・経営再建に関する課題が多い傾向である。金融機関から受けたことがある事業者支援別に確認すると、Debt Debt Swap、Debt Equity Swap、第二会社方式、債権放棄、返済条件の緩和、経営改善・事業再生計画の策定において、上記の課題の改善が多い傾向である。このことからも、事業者支援は、資金繰り・財務の改善や、業績悪化の歯止め・経営再建の進捗に効果的な支援だと考えられる。

また、再生ファンドへの譲渡、経営改善・事業再生計画の策定、M&A・事業承継では、成長・投資・事業拡大に関する課題が改善している傾向である。このことから、行員や買収元企業等外部の人材の支援があることで、財務や業績悪化の改善だけでなく、成長・投資・事業拡大の改善にも効果的だと考えられる。また、企業へのインタビューでは、事業者支援を受ける前の段階から、外部の意見を取り込む重要性を強調する声が聞かれた。

番号	設問文
Q11	支援によって、特にどのような課題が改善しましたか。（各 3 つまで） ※同じ支援を複数受けたことがある方は、直近の支援を想定して回答ください。

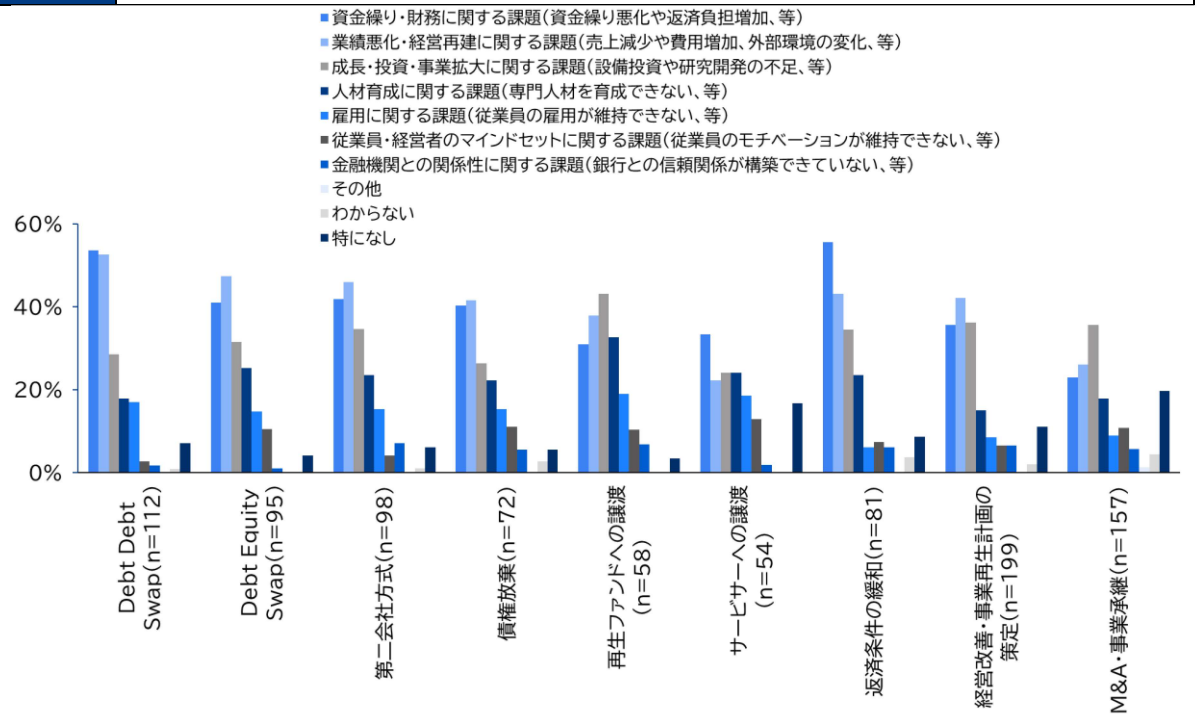


図 5-12 Q11 支援を受けて改善した課題

出所）三菱総合研究所作成

7）効果を実感した時期

金融機関から受けたことがある事業者支援別に、効果を実感した時期を確認すると、Debt Debt Swap、Debt Equity Swap、第二会社方式、債権放棄、返済条件の緩和が効果を実感した時期が早く、再生ファンドへの譲渡、サービサーへの譲渡、経営改善・事業再生計画の策定、M&A・事業承継は効果を実感した時期が遅い傾向である。このことから、Debt Debt Swap 等すぐに財務が改善する支援は比較的早く効果を実感しており、経営改善・事業再生計画の策定等、長期にわたって支援が必要な支援は、効果を実感する時期が遅いと考えられる。

番号	設問文
Q12	どの程度の期間で支援の効果を実感しましたか。(単一回答) ※同じ支援を複数受けたことがある方は、直近の支援を想定して回答ください。

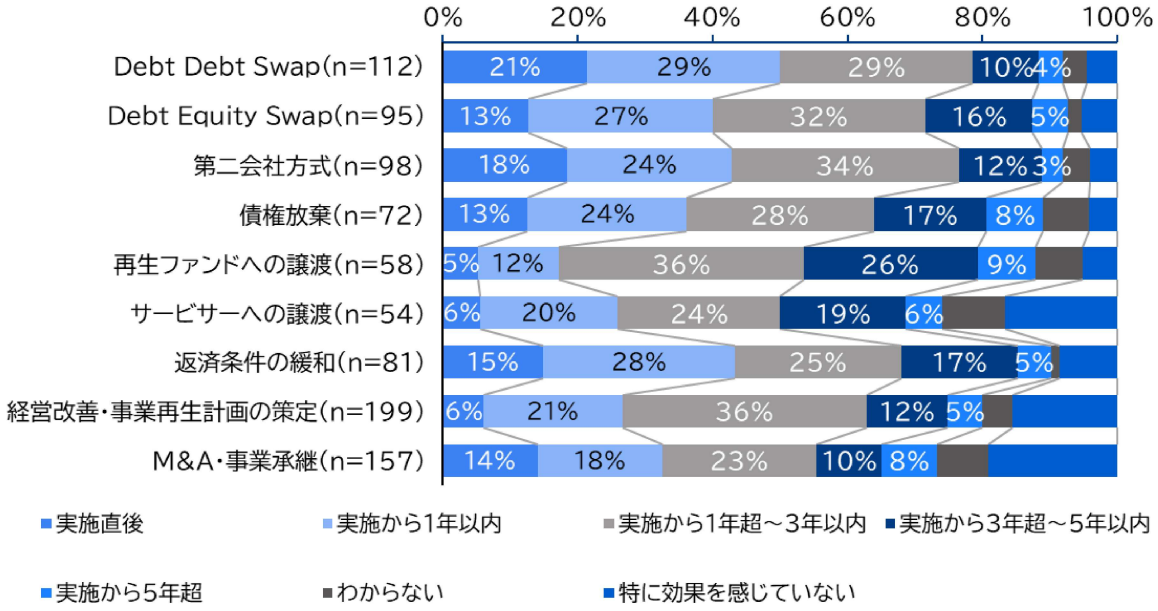


図 5-13 Q12 効果を実感した時期

出所)三菱総合研究所作成

8) 最も効果のあった支援

最も効果のあった支援(1 つの支援しか受けていない場合は、その支援を回答)を確認すると、Debt Debt Swap が最も高く、次いで、M&A・事業承継、経営改善・事業再生計画の策定が高い傾向である。定量分析やインタビュー調査の結果を踏まえると、返済条件の緩和だけでは経営状況はあまり改善せず、Debt Debt Swap や経営改善・事業計画の策定など踏み込んだ支援を受けることで、経営状況が改善し、効果が実感できると考えられる。一方で、1 つの支援しか受けていない場合はその支援を回答していることに加え、効果の有無は回答者の主観的な評価によるため、解釈には留意が必要である。

番号	設問文
Q13	最も効果のあった支援を教えてください。(単一回答) ※あまり効果を感じなかった場合でも、その中で効果があった支援を選んで次の設問に進んでください。

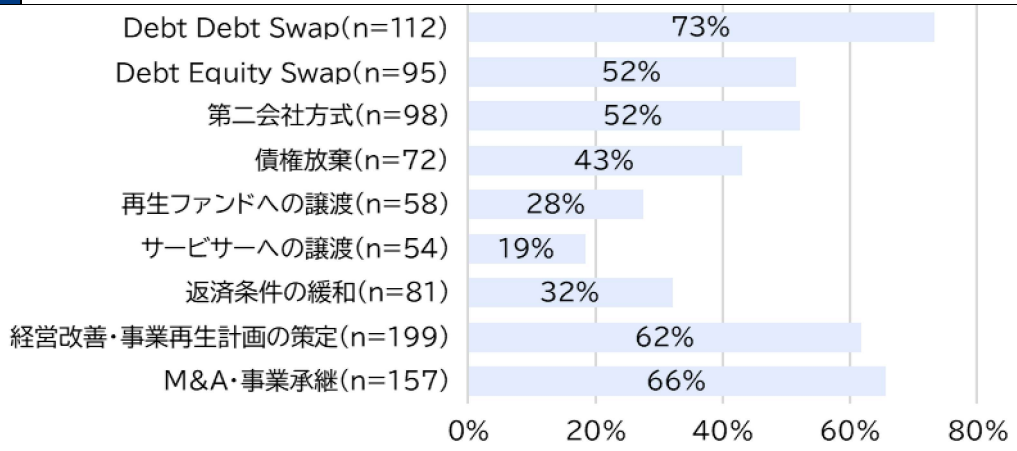


図 5-14 Q13 最も効果のあった支援

出所)三菱総合研究所作成

9) 経営改善計画の策定年数

経営改善・事業再生計画の策定を受けた人について、経営改善計画の策定年数を確認すると、3 年が最も多く、次いで、5 年以上の計画を立てている人が多い傾向である。この結果は、インタビュー調査の結果と一致している。

番号	設問文
Q17	経営改善・事業再生計画は、策定時点から何年間を対象とする計画ですか(でしたか)。

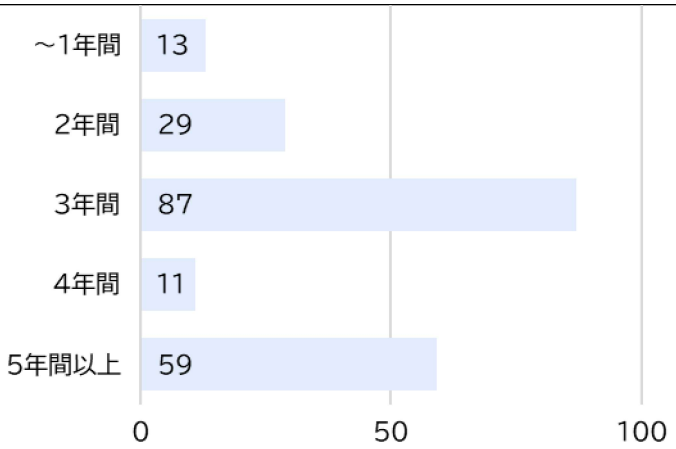


図 5-15 Q17 経営改善計画の策定

出所)三菱総合研究所作成

5.2.2 複数の設問を組み合わせた集計

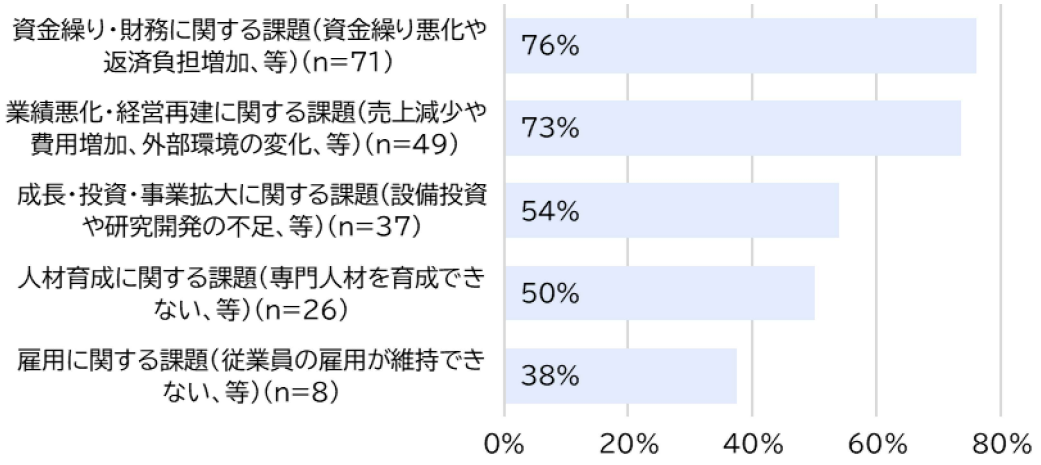
(1) 支援を受ける前の課題×支援を受けて改善した課題

事業者支援ごとに支援を受ける前の課題が、支援後に改善しているかを確認するために、Q8 支援を受ける前の課題で選択した課題を対象に、Q11 支援を受けて改善した課題の回答割合を確認した。Debt Debt Swap、Debt Equity Swap、第二会社方式、債権放棄、経営改善・事業再生計画の策定、M&A・事業承継の支援では、6～7割程度の回答者が、資金繰り・財務に関する課題や業績悪化・経営再建に関する課題が改善したと回答している。一方で、返済条件の緩和は業績悪化・経営再建に関する課題が改善したと回答している人は５割程度と少なく、返済条件の緩和では、抜本的な改善はできていないと考えられる。この結果は、定量分析やインタビュー調査の結果と整合している。

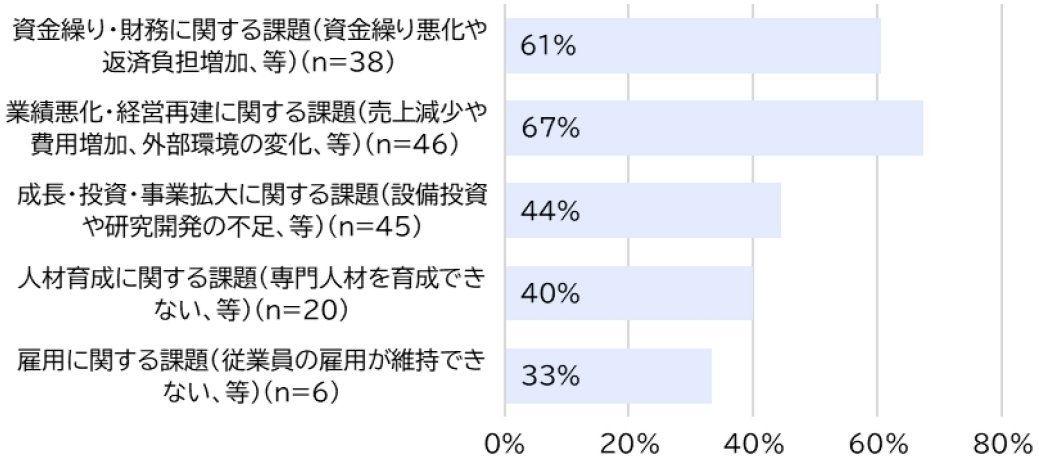
経営改善・事業再生計画の策定や M&A・事業承継では、他の支援と比較して、成長・投資・事業拡大に関する課題を感じている人が多く、かつ、当課題が改善したと回答している割合が高い。このことから、経営改善・事業再生計画の策定や M&A・事業承継等の伴走型の支援は、財務以外の支援も期待しており、一定程度効果があることが推察される。

番号	設問文
Q8	支援を受けたときの貴社の課題を教えてください。(各 3 つまで) ※同じ支援を複数受けたことがある方は、直近の支援を想定して回答ください。
Q11	支援によって、特にどのような課題が改善しましたか。(各 3 つまで) ※同じ支援を複数受けたことがある方は、直近の支援を想定して回答ください。

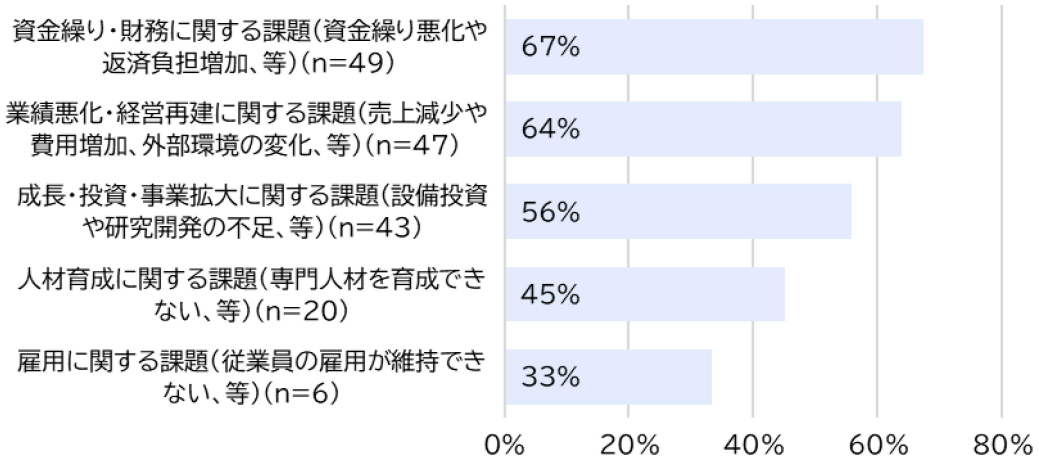
1) Debt Debt Swap



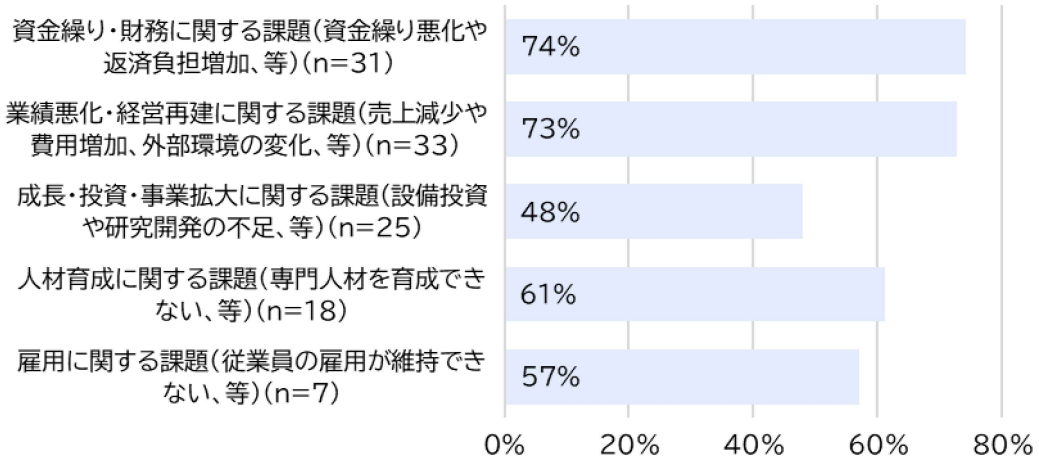
2) Debt Equity Swap



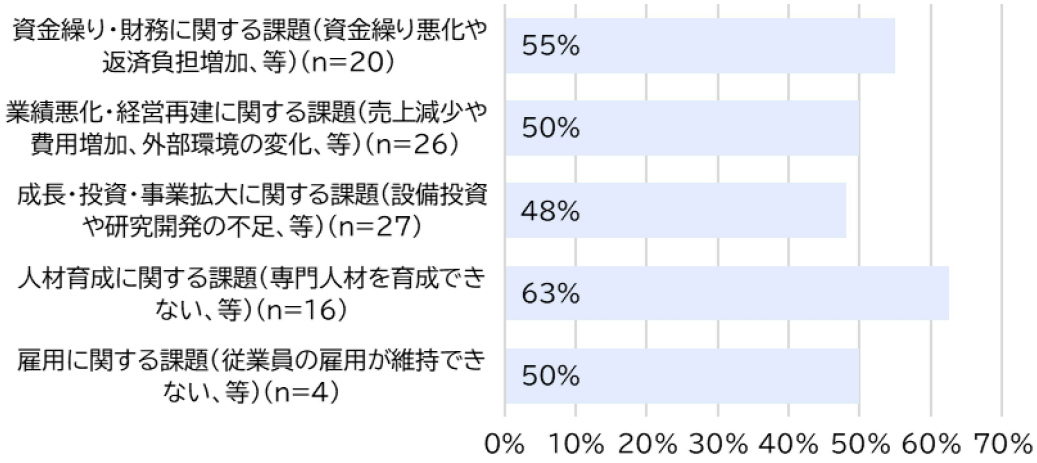
3) 第二会社方式



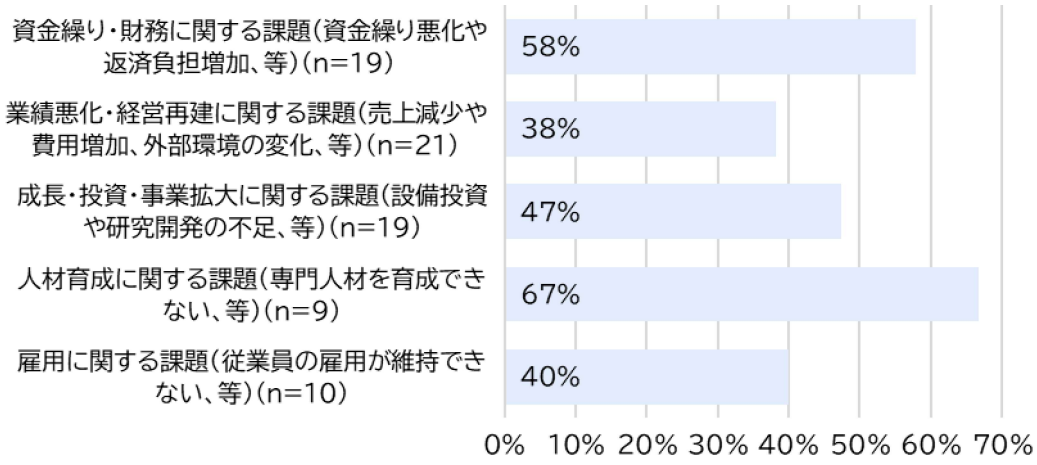
4) 債権放棄



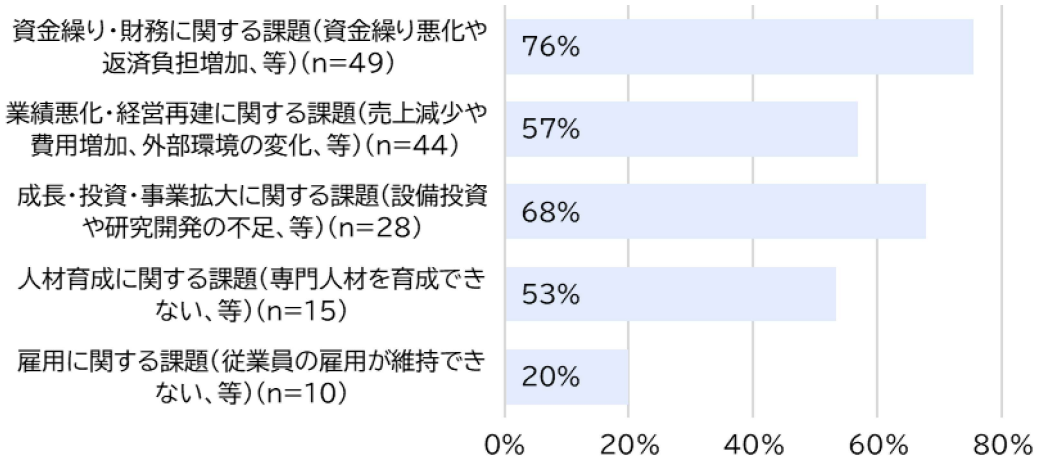
5）再生ファンドへの譲渡



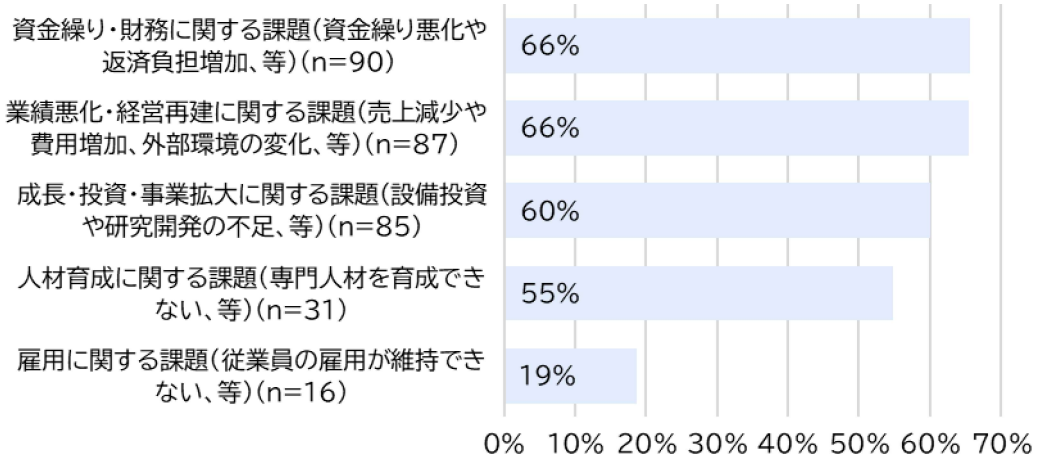
6）サービサーへの譲渡



7）返済条件の緩和



8）経営改善・事業再生計画の策定



9）M&A・事業承継

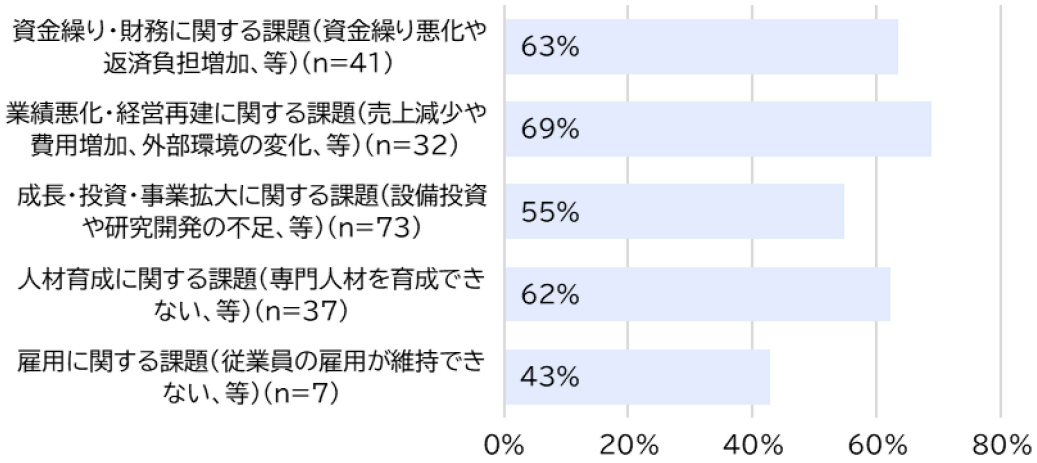


図 5-16 Q8支援を受ける前の課題・Q11支援を受けて改善した課題

出所）三菱総合研究所作成

5.3 本章のまとめ

企業へのアンケート調査を実施し、地域金融機関の事業者支援に対する取引先企業の期待や評価を明らかにした。

5.3.1 事業者支援の実態

まず、地域金融機関による事業者支援の実態について、より経営状態が悪化した企業は Debt Equity Swap や債権放棄、再生ファンドへの譲渡、サービサーへの譲渡等の抜本支援を受けていることがわかった。また、支援を受けた時期をみると、特に Debt Debt Swap や Debt Equity Swap や第二会社方式は、比較的近年に支援を受けるケースが増加している傾向にあることがわかる。

5.3.2 企業の課題と事業者支援による効果

また、事業者支援を受ける前には、資金繰り・財務に関する課題や業績悪化・経営再建に関する課題が多くあげられるが、事業者支援後にはこれらの課題が改善したと実感する企業が多い。なお、経営改善・事業再生計画の策定等の伴走型の支援を受ける企業は、財務以外の面での支援も期待しており、一定程度の効果があることが推察される。行員や買収元企業等の外部人材からの支援を受けることは、財務や業績の改善だけでなく、成長・投資・事業拡大の改善にも効果的だと考えられる。また、抜本支援等の実施直後に財務が改善する支援は、企業も早期に効果を実感しているが、経営改善・事業再生計画の策定等の長期にわたって支援が必要な支援の場合は、その効果を実感する時期が遅い傾向にあり、これまでの調査結果とも整合した結果が得られた。

5.3.3 事業者支援に対する企業の懸念と期待

さらに、経営課題を取引金融機関と共有することにより、融資等の取引条件が悪化することを懸念する企業や、資本受入を伴う支援や金融機関がモニタリングを強化する経営改善・事業再生計画の策定支援に関して、自らの経営の自由度が低下することを懸念する企業も多かった。一方、企業へのインタビューでは、行員へ適宜経営状況の変化をインプットし、早めに行動することを事業者支援の成功要因にあげる企業もあり、ハードルは高いものの、企業側も金融機関に早期に課題を共有することが重要であると考えられる。金融機関側も取引先企業の経営課題の把握に注力し、金融機関としてどのような支援ができるのかを積極的に発信していくことが重要である。

6. 調査結果

本調査では、地域金融機関の事業者支援が取引先企業または地域金融機関にもたらした経済的効果を定量的に評価することに加え、金融機関へのインタビュー調査や取引先企業へのアンケート調査を実施し、定性的な効果について調査した。

6.1 取引先企業にもたらした経済的効果

まず、地域金融機関から取引先企業の財務や実施した事業者支援に関する情報を収集し、取引先企業にもたらした経済的効果を推定した。本調査で構築したデータベースでは、企業 15,689 社のうち、地域金融機関が返済条件の緩和を実施したことがある企業は 3,499 社、経営改善支援先へ指定したことがある企業は 2,423 社、経営改善・事業再生計画を策定したことがある企業は 1,106 社であり、これらの支援を実施したことがない企業は 10,474 社であった。特に、返済条件の緩和を受けたことがある企業の約 40%は、経営改善支援先への指定または経営改善・事業再生計画の策定を受けていることがわかった。傾向スコアを分析すると、規模や借入残高が大きく、業歴が長く、収益性が低く、現預金や担保となる不動産が少ない企業に対して、地域金融機関は事業者支援を実施する傾向が確認された。また、固定効果モデルによるパネル回帰や差の差分析から、返済条件の緩和だけでは取引先企業の経営指標は必ずしも改善しない可能性がある。一方、経営改善支援先への指定や経営改善・事業再生計画の策定は、概ね実施から 3 年後までは取引先企業の売上高や利益が増加する傾向にあり、地域金融機関による取引先企業への関与が増加することで、リレーションが深まるとともに一定の緊張感が生まれることが考えられる。ただし、実施から 4 年または 5 年が経過すると、経済的効果が逓減していることから、事業者支援を実施した後も、取引先企業の課題に応じて適時・適切なアプローチを試みる必要性が示唆される。

6.2 地域金融機関にもたらした経済的効果

また、平均的な法人向け融資のポートフォリオを想定し、いくつかの前提を置いた上で、事業者支援によって地域金融機関にもたらされる経済的効果をシミュレーションした。Debt Debt Swap や第二会社方式等の抜本支援は、地域金融機関による支援実績は少ないこと等の留意が必要であるものの、債務者区分の改善によって、信用コストが低下する等、収益押上げ効果が大きい可能性を確認した。一方、経営改善支援先への指定や経営改善・事業再生計画の策定等も、抜本支援と比較してその効果は限定的であるが、融資残高の増加や債務者区分の悪化の抑制に寄与している可能性がある。金融機関の事業規模を踏まえると、これらの事業者支援の経済的効果は限定的であるものの、総じてプラスの効果を持つことが確認され、金融機関による事業者支援がプラスの影響を与えていることを可視化できた点で意義があると思われる。

6.3 金融機関へのインタビュー調査

さらに、地域金融機関等に対してインタビュー調査を実施し、取引先企業や地域金融機関の財務情

報には表れにくい事業者支援の意義や効果や、事業者支援の実施体制、実施に向けた課題等を確認した。事業者支援の効果が現れやすい取引先企業には、経営者が自社の課題を的確に認識し、主体的に改善に取り組む姿勢を有していることに加え、本業の商品・サービスに競争力や強みがあること、さらに経営管理に明確な課題があり、外部支援による改善余地が大きいことといった特徴が明らかとなった。また、事業者支援による財務以外の効果として、取引先企業の意識の変化、雇用の維持、サプライチェーンへの貢献、地域への貢献、行員の成長等の意見がみられ、定量的に評価することは難しい効果も確認することができた。一方、人材育成や評価制度については課題も多く、外部機関と連携する他、事業者支援に関する行員の取組みやプロセスを評価することで、行員が成功体験を積むことが重要であると考えられる。

6.4 企業へのアンケート調査

最後に、企業へのアンケート調査を実施し、地域金融機関の事業者支援に対する取引先企業の期待や評価を明らかにした。より経営状態が悪化した企業ほど、Debt Equity Swap や債権放棄、再生ファンドへの譲渡、サービサーへの譲渡等の抜本支援を受けている。また、事業者支援を受ける前には、資金繰り・財務に関する課題や業績悪化・経営再建に関する課題が多くあげられていたが、事業者支援後にはこれらの課題が改善したと実感する企業が多い。一方、支援を受けるまでの懸念として、経営課題を取引金融機関と共有することによって取引条件が悪化することや、資本受入が伴う支援や金融機関による関与が強まることで自らの経営の自由度が低下することをあげる企業も多かったが、インタビュー調査では、行員へ適宜経営状況の変化をインプットし、早めに行動することが事業者支援の成功要因であるとの意見も聞かれた。企業は金融機関に早期に課題を共有することが重要であると認識すると同時に、金融機関も取引先企業の経営課題の把握に注力し、金融機関としてどのような支援ができるのかを積極的に発信していくことが重要である。

地域金融機関の事業者支援にかかる経済的効果の定量化に関する委託調査

2026 年 3 月

株式会社三菱総合研究所
金融 BA コンサルティング本部
AI コンサルティング本部