



BANK OF JAPAN

**地域金融サポートユニット主催セミナー
第3回 企業価値向上支援ワークショップ**

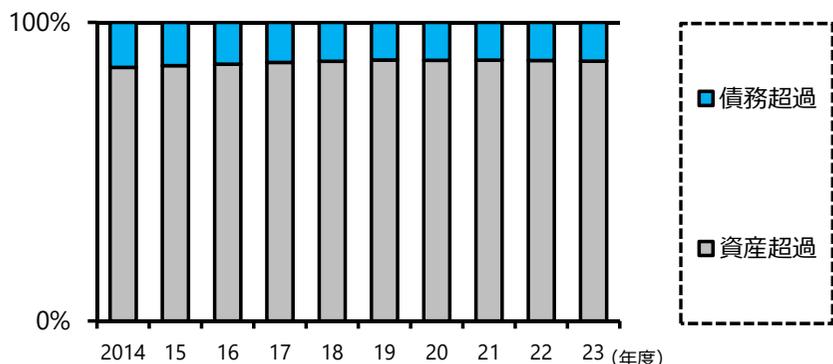
地域金融機関における事業再生支援（抜本再生等）の取り組み

2025年3月17日
日本銀行金融機構局金融高度化センター
中村 伊知雄

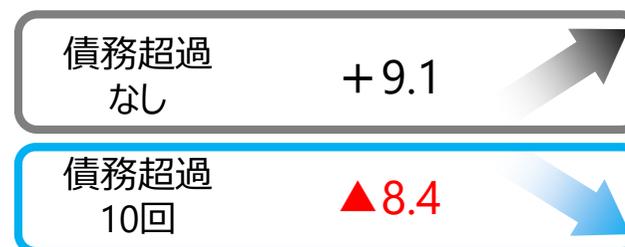
過剰債務の問題点

■ 過剰債務は、重い利払負担によりキャッシュフローを減少させるとともに、新規の借入を困難にさせるおそれがある。その結果、新規雇用や設備投資などが難しくなり、売上の減少を招く傾向がある。

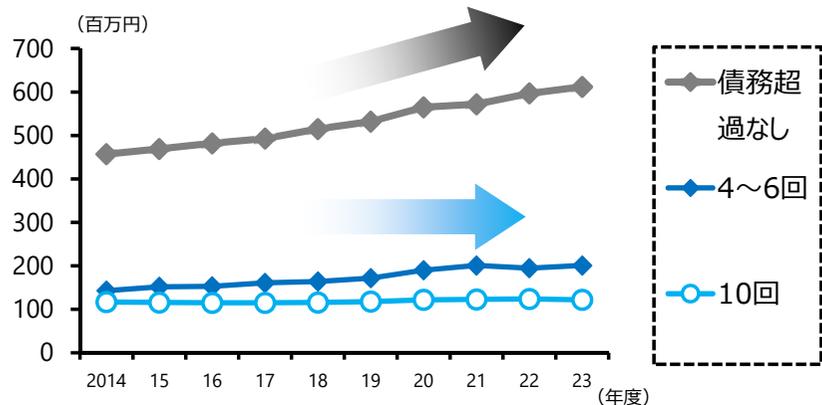
1. 資産・債務超過別 企業構成比



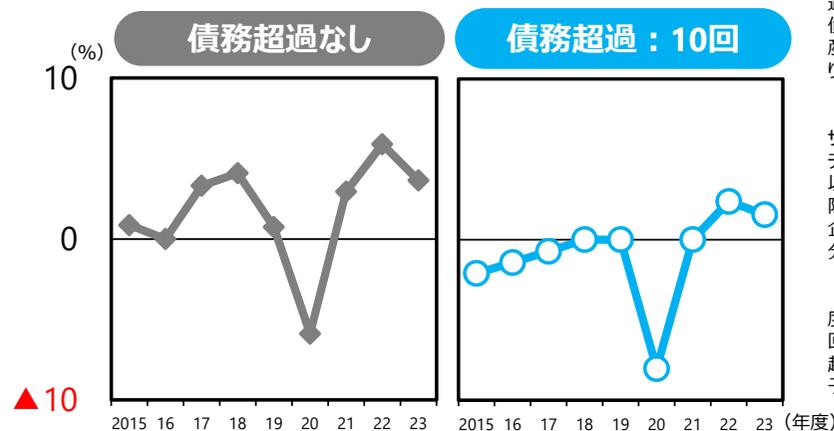
2. 債務超過回数別・平均従業員数増加率 (%)



3. 債務超過回数別・平均有利子負債額



4. 債務超過回数別・平均売上高前年比推移



(出所) 東京商工リサーチ・TSRデータインサイト『債務超過』が10年連続の企業は6.7% 債務超過の回数が多いほど生産性が低下 (一部、著者により加工) 2024/10月

(注) 本調査は、東京商工リサーチ (TSR) が保有する財務データベースから、2014年4月以降、連続10期 (変則決算を除く) の財務データのある中小企業15万1,547社を抽出し、分析した。

(注) 2014年度から2023年度までに債務超過となった決算回数を企業別で集計し、債務超過回数別で従業員数・有利子負債・売上高を集計した。

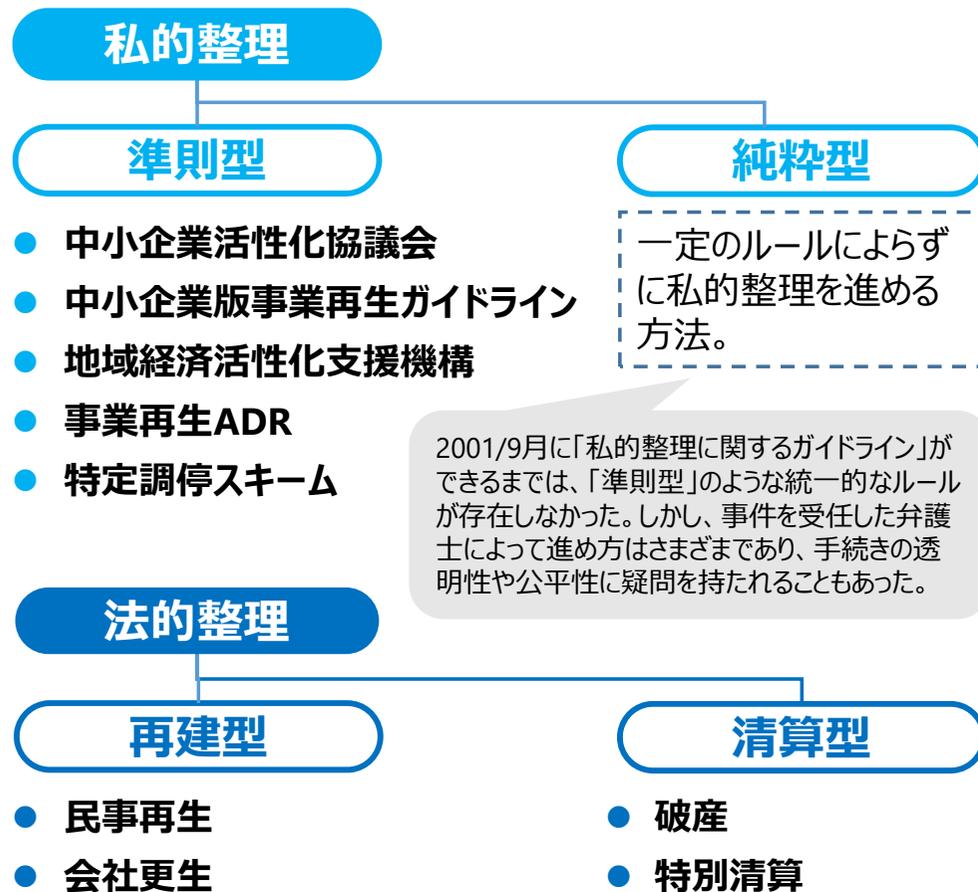
債務整理の概要

■ 債務整理の手続きには、私的整理と法的整理がある。

1. 私的整理と法的整理の比較

	私的整理	法的整理
裁判所の関与	なし	あり
対象債権者	金融債権者	全債権者
計画の成立	全員一致	多数決
公表の有無	非公表	公表

2. 私的整理・法的整理それぞれの種類・類型



私的整理の流れ

予兆管理

実態把握・
見極め

方針検討・
手続選択

経営者との
対話

デューデリ
ジェンス

計画策定

金融支援

モニタリング

事業再生計画と金融支援

- リスクを伴う自助努力のみでは実抜計画/合実計画の基準を満たさない場合、抜本的な金融支援を検討。

※ 中小企業については、合実計画を実抜計画とみなすことができる場合がある。

実抜計画



計画期間	5年以内
黒字化の目途	3年以内
債務超過解消年数	5年以内
要償還債務/CF倍率	10倍以内

合実計画



計画期間	10年以内
黒字化の目途	3～5年以内
債務超過解消年数	10年以内
要償還債務/CF倍率	10倍以内

(注)「基準を機械的・画一的に適用するのではなく、債務者の実態的な財務内容、資金繰り、収益力等により、その返済能力を検討し、債務者に対する貸出条件及びその履行状況を確認の上、業種等の特性を踏まえ、事業の継続性と収益性の見通し、キャッシュフローによる債務償還能力、事業再生計画等の妥当性、金融機関等の支援状況等を総合的に勘案した上で、区分することが適当である。特に債務者が中小企業である場合は、当該企業の財務状況のみならず、当該企業の技術力、販売力や成長性、代表者等の役員に対する報酬の支払状況、代表者等の収入状況や資産内容、保証状況と保証能力等を総合的に勘案し、当該企業の経営実態を踏まえて区分することが適当である。」(金融庁・監督指針)

金融支援の手法

- 金融支援の手法には、リスケジュール、DDS、DES、債権放棄、第二会社方式、DPO・債権譲渡といった手法がある。リスケジュール以外の手法が、抜本的な金融支援とされることが多い。

リスケジュール

- 当初の借入条件を変更。

DDS

- 債務者が債権者に対して負担する既存の債務を、別の条件の債務に変更（通常は既存の債務を劣後化）。

DES

- 債務者が債権者に対して負担する既存の債務（Dept）を資本（Equity）に交換（Swap）。

債権放棄

- 債権者が保有する既存の債権の全部または一部について、返済義務を免除。

第二会社方式

- 債務者の資産および負債のうち、今後の事業継続に必要なものと、そうでないものを、会社分割や事業譲渡等を用いて2つの会社（Good会社とBad会社）に分ける。
- そのうえで、Good会社は事業を存続、Bad会社は清算。

DPO ・債権譲渡

- 債権者が、全額の回収が困難となった債権について、債権の額面金額よりも低い価格で第三者（譲受人）に売却。
- そののち、譲受人が債務者に対し債権を放棄し、あるいは債務者が当該債権を譲受人から額面未満で買い取る。

中小企業活性化協議会による支援の効果検証・分析結果概要

- 活性化協議会のデータを用いた実証研究では、抜本的な金融支援を受けた企業は、リスケジュールのみを受けた企業よりも、売上、利益ともに改善した、との結果が得られている。

1. 私的整理の決定要因

- 債務超過かつ営業黒字の企業で抜本的なリストラ（債務圧縮や減免を行う抜本的な支援）が行われる確率が高い。
- 営業黒字の企業ほど抜本的な経営リストラ（経営責任〈役員退任等〉、株主責任〈保有株式の無償譲渡等〉、私財提供〈報酬の返還等〉）を行う確率が高い。
- 金融機関の業態に着目すると、信用金庫、信用組合などの規模の小さな金融機関と取引している企業では、抜本的な債務リストラ（直接放棄、譲渡・分割＋清算、DES、DDS、協議会版資本金借入）や経営リストラが行われる確率が低い（ベンチマークは都市銀行）。

2. 私的整理後における企業の事後パフォーマンスへの影響

- 抜本的な債務リストラを行った企業は、ベンチマーク企業（リスケのみ）よりも売上、利益ともに改善。
- 抜本的な経営リストラを行った企業は、ベンチマーク企業よりも雇用が減少する一方で利益は改善。

(注) 決定要因の分析に用いたサンプル企業が10,000弱であったのに対し、マッチングの過程で1,000社超に減少してしまっている点、また、企業と金融機関の交渉の結果である私的整理の内容は内生性を含むため、私的整理の効果に関する分析結果は因果関係を示すものではない点に留意が必要。

(出所) 中小企業庁事業環境部金融課「中小企業政策審議会金融小委員会・事務局説明資料」(2024/3月)をもとに、著者作成。

(原典) 植杉威一郎 (ファカルティフェロー、一橋大学) / 小野有人 (中央大学) / 本田朋史 (神戸大学) / 安田行宏 (一橋大学) . "中小企業における私的整理", 独立行政法人経済産業研究所, 2023-12
<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/nts/23e088.html> (参照2025/2月)

抜本的な金融支援への取り組み状況

■ しかしながら、抜本的な金融支援の割合は大きくないことが指摘されている。

金融支援	累計		2023年度		
	企業数	割合	企業数	割合	前年度差
債務免除の実施	1,756	9.4%	132	12.8%	2.0%
・直接放棄	379	2.0%	11	1.1%	0.7%
・譲渡・分割による第二会社方式	1,377	7.4%	121	11.8%	1.4%
金融機関、取引先からの借入金の株式化（DES）	81	0.4%	1	0.1%	0.0%
金融機関による借入金の資本的劣後ローン（DDS）	461	2.5%	4	0.4%	0.2%
協議会版資本的借入金	606	3.2%	9	0.9%	-0.4%
金融機関による条件変更（リスケジュール）	16,420	87.8%	896	87.1%	-1.8%
2005年税制改正適用	47	0.3%	2	0.2%	0.1%
RCCや債権管理会社からの卒業	190	1.0%	0	0.0%	0.0%
ファンド活用	460	2.5%	25	2.4%	0.2%
* 完了案件総数	18,704		1,029		

（出所）中小企業庁金融課「中小企業活性化協議会の活動状況について～2023年度活動状況分析～」（2024/7月）をもとに著者作成。

（注1）同一案件で複数に該当する場合があるため、上記の合計は完了案件総数と一致しない。

（注2）2023年度の債務圧縮や減免を伴う抜本的な支援（債務免除の実施、金融機関、取引先からの借入金の株式化（DES）、金融機関による借入金の資本的劣後ローン（DDS）、協議会版資本的借入金）の割合は15.5%。

抜本的な再生支援への早期着手の状況

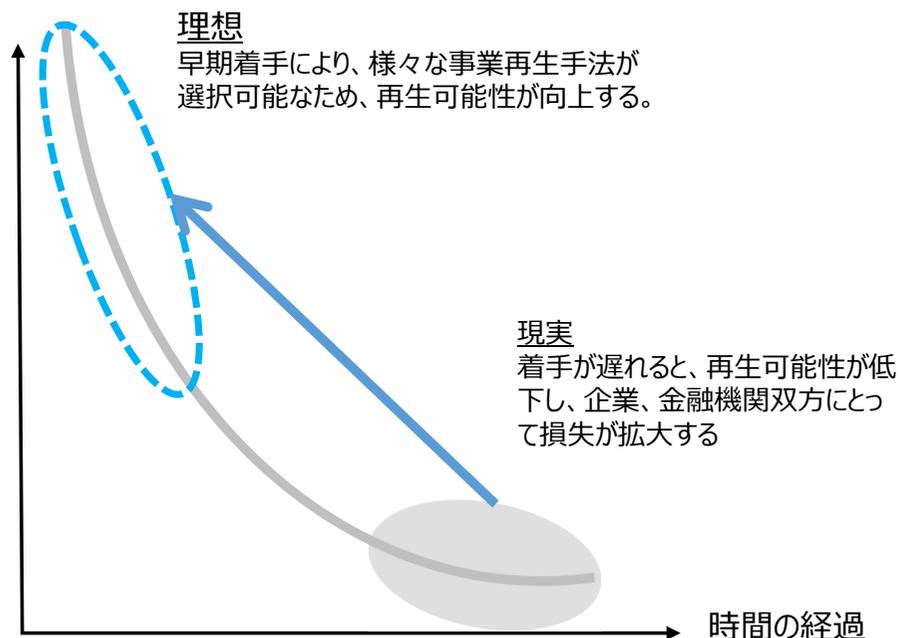
- 早期に事業再生に着手できれば、様々な事業再生手法が選択可能であることが多い。一方で、着手が遅れると、金融機関・事業者双方にとって損失が拡大するおそれがある。

1. 【参考】着手タイミングの遅れによる回収額の減少イメージ

2. 提案・アドバイスを受けた時期

Q. (経営改善や事業再生の支援メニューのうち、検討した、または検討の俎上に載ったものについて、) 提案やアドバイスを受けた時期についてご回答ください。(単位：%)

再生可能性・事業価値



(出所) 地域経済活性化支援機構 事業再生支援高度化事業「金融機関向け事業再生支援の手引き」を元に著者作成。

経営改善 (計画策定)	n=1,561		
経営改善 (ビジネスマッチング・その他)	n=794		
事業再生 (返済条件変更)	n=800	41.5	12.1
事業再生 (DDS)	n=411	40.1	11.2
事業再生 (DES・債権放棄)	n=270	34.4	20.0
事業再生 (M&A・事業譲渡)	n=444		
廃業支援 (私的整理手続)	n=243		
廃業支援 (法的整理手続)	n=232		

■ 業況が厳しくなると予想されるタイミング □ 実際に業況が厳しくなったタイミング
 約定弁済ができなくなったタイミング

(出所) 金融庁「企業アンケート調査の結果」(2024/6月) をもとに著者作成。

(参考) 抜本再生が進まない理由 (2016年)

【2016/6月】
中小企業政策審議会金融WG
での金融庁提出資料（各支援
機関やサービサー、ファンド運営
会社などから聞かれた意見）

1. 金融機関経営トップの姿勢の問題

金融機関の経営トップの消極的な姿勢が、事業再生に向けた取組みに影響を与えている。

2. 金融機関内部の評価制度の問題

事業再生に関わっても、金融機関内部における十分な評価につながらないため、事業再生に取り組むインセンティブが十分でない。

3. 金融機関におけるノウハウ・人材の不足

金融機関内で事業再生のノウハウが蓄積されておらず、再生に詳しい人材が足りていないことに加え、外部のノウハウ活用も行っていない。

4. 信用保証への依存

信用保証に依存していることで、抜本的な事業再生支援に向けた金融機関のインセンティブが十分でない。

5. 引当金の不足

十分な引当を積んでいない金融機関が債権放棄に踏み切れないケースが多い。

6. レピュテーション・リスクへの過度な懸念

金融機関がレピュテーション・リスクを過度に懸念することで債権売却等の抜本的な事業再生を躊躇してしまう傾向がある。

7. 事業再生後のリファイナンスへの消極的な姿勢

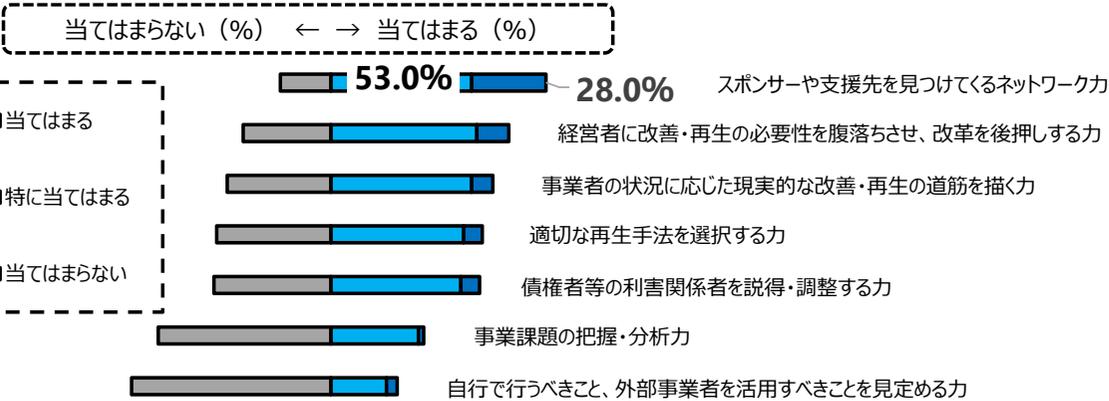
抜本的な事業再生後のリファイナンスに積極的に応じてくれる金融機関が少ない。

(出所) 金融庁「中小企業政策審議会基本問題小委員会金融ワーキンググループ第9回『抜本的な事業再生への課題について』(2016/6月)をもとに著者作成

金融機関におけるノウハウ・人材の不足①

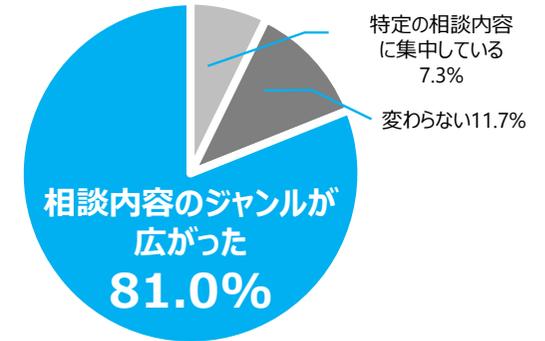
■ 金融機関におけるノウハウ・人材の不足が指摘されている。

1. 経営改善支援専門部署で不足しているスキル（地域銀行）



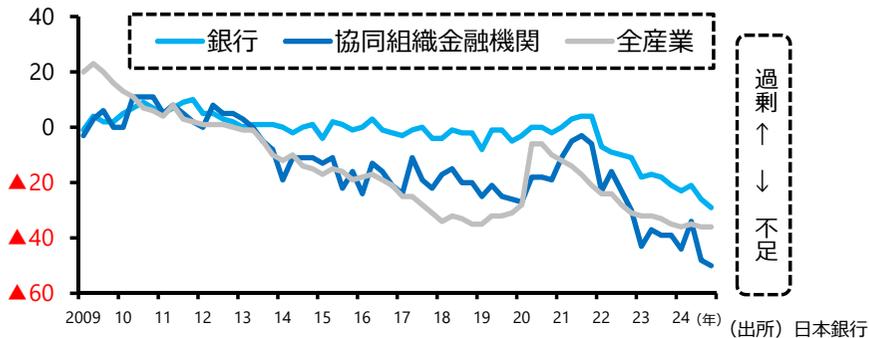
(出所) 金融庁「地域銀行による顧客の課題解決支援の現状と課題」(2024/6月)をもとに著者作成

2. 2019年と比較した相談内容のジャンルの変化に対する認識（支援機関全体）



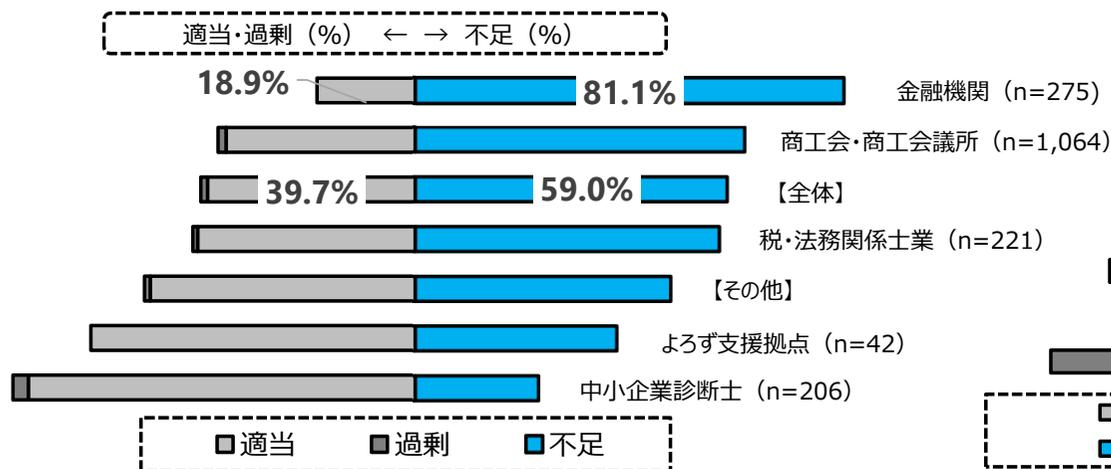
(出所) 中小企業白書2024をもとに著者作成

3. 短観・雇人員判断D.I.



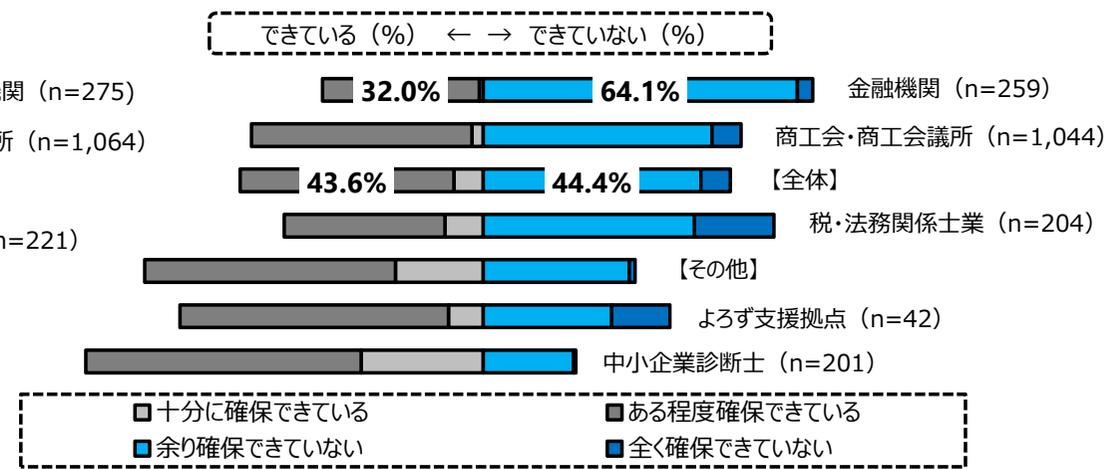
金融機関におけるノウハウ・人材の不足②

4. 経営改善支援・相談員の過不足状況（支援機関別）



(出所) 中小企業白書2024をもとに著者作成

5. 支援能力向上に充てる時間の確保状況（支援機関別）



(出所) 中小企業白書2024をもとに著者作成

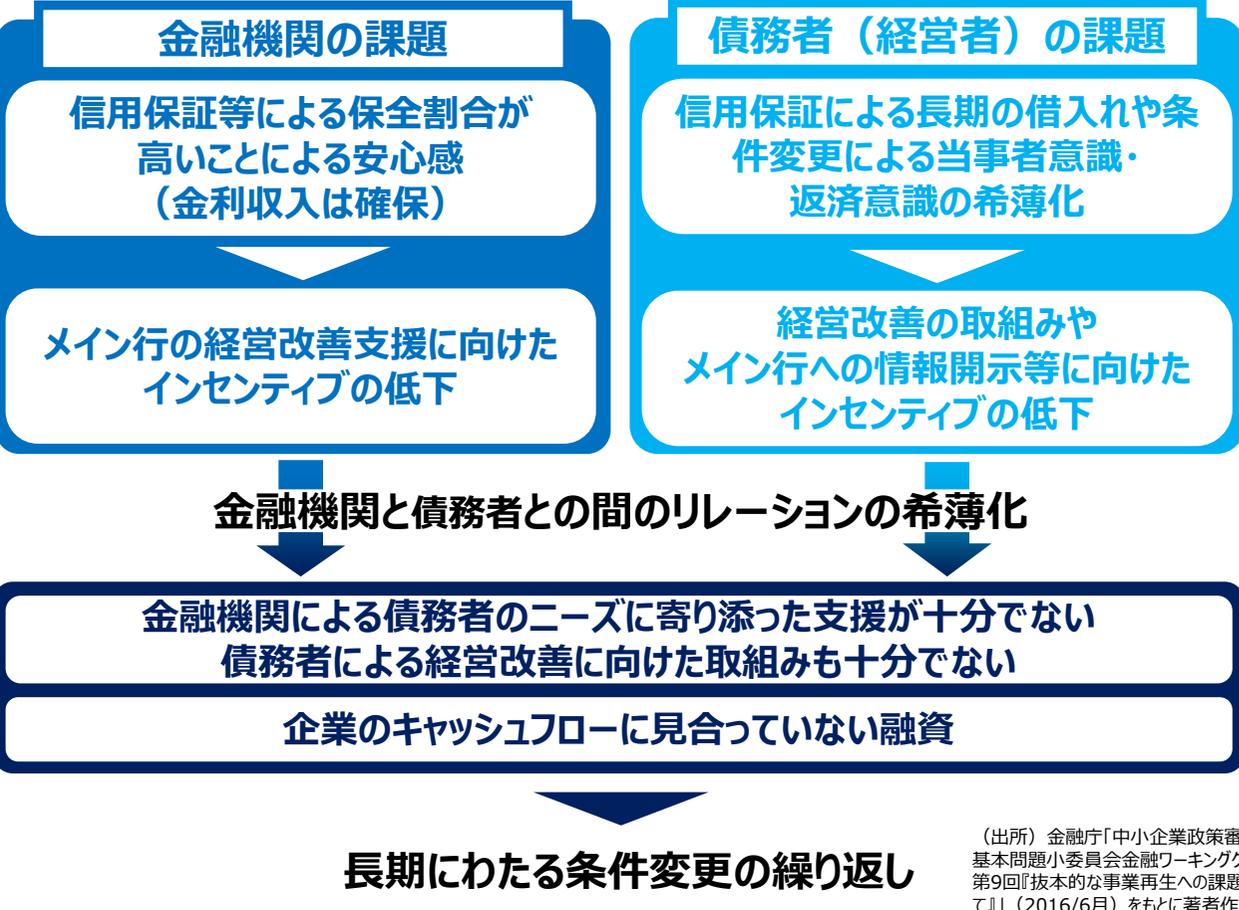
6. 人材不足の考えられる背景

- 前回の事業再生局面から時間が経過するなかで、経験者の退職が進んでいる。
- 長らく続いた低収益環境下、比較的収益が見込める分野に人材を優先投入せざるを得ず、結果として事業再生支援業務においては人材が育っていない。
- この間、倒産件数等が低位抑制されていたため、事業再生部門や債権管理・回収部門への人材投入が限定的となってしまう。

信用保証制度への依存①

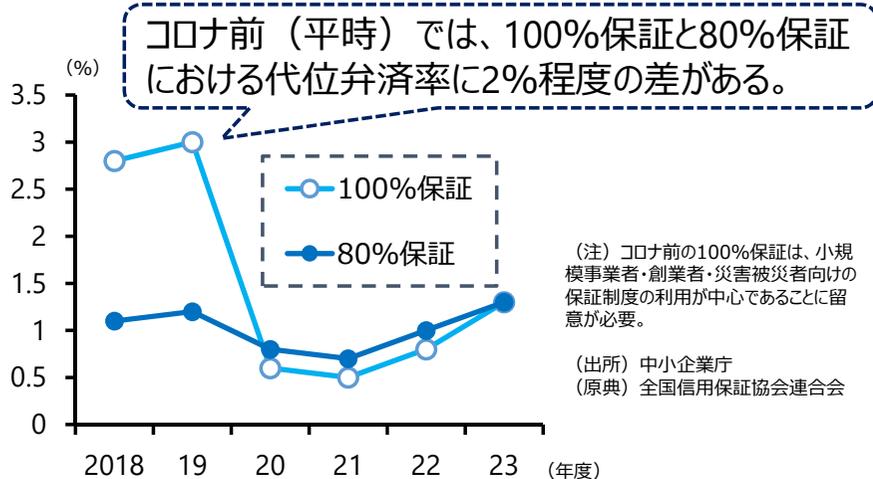
■ 保証割合の高い先に関しては、経営改善・再生支援へのインセンティブが働きにくい点が指摘されている。

1. (参考) 長期条件変更先に係る課題 (2016年)



(出所) 金融庁「中小企業政策審議会基本問題小委員会金融ワーキンググループ第9回『抜本的な事業再生への課題について』(2016/6月)をもとに著者作成

2. 100%保証・80%保証別の代位弁済率



3. 100%保証・80%保証別のリスク回数

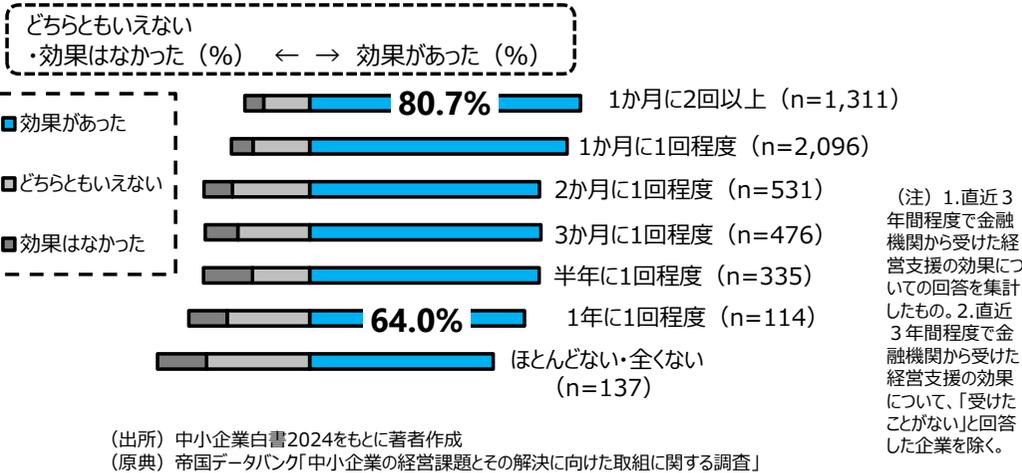
100%保証は、80%保証に比べリスク率が高く、リスク回数が多い (2019年末時点<コロナで借換が進んだため、コロナ前の時点で比較>、「リスク率」は1回でもリスクしたことのある融資件数)

	リスク率	平均リスク回数
100%保証	20.4%	9.1回
80%保証	8.2%	6.1回

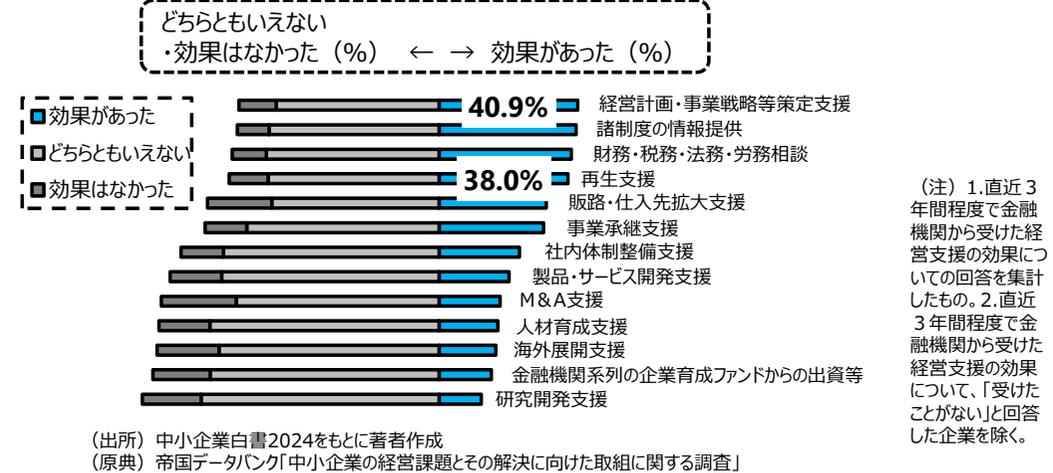
(出所) 中小企業庁 (原典) 全国信用保証協会連合会

信用保証制度への依存②

4. 金融機関との面談頻度と経営支援の効果

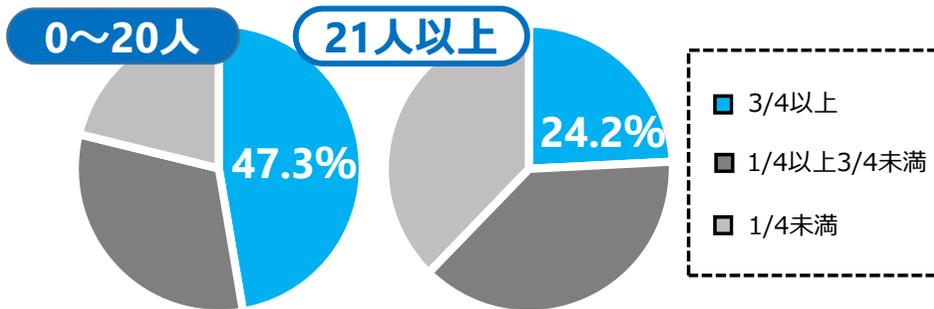


5. 金融機関から受けた経営支援の効果

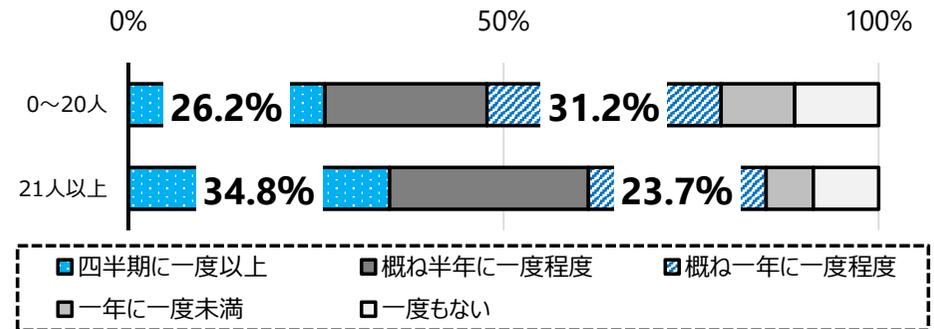


6. 【協会保証利用先】保証利用割合（従業員規模別）

— 保証利用割合は、借入総残高に占める保証利用の割合。

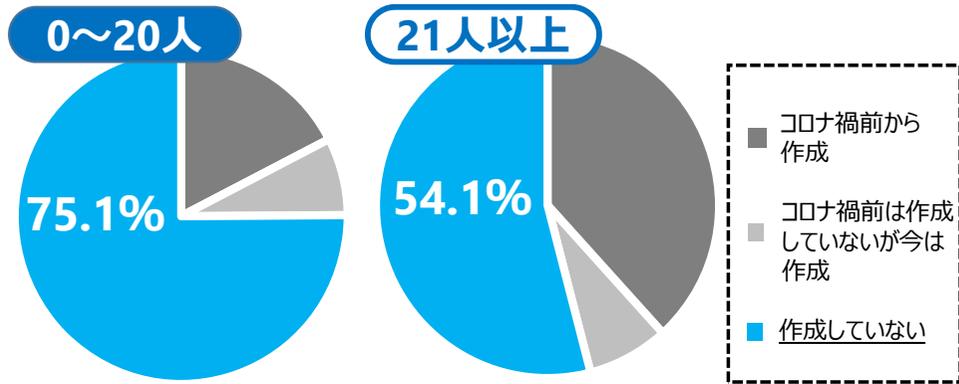


7. 【協会保証利用先】経営計画の進捗状況に関するメインバンクとの対話頻度



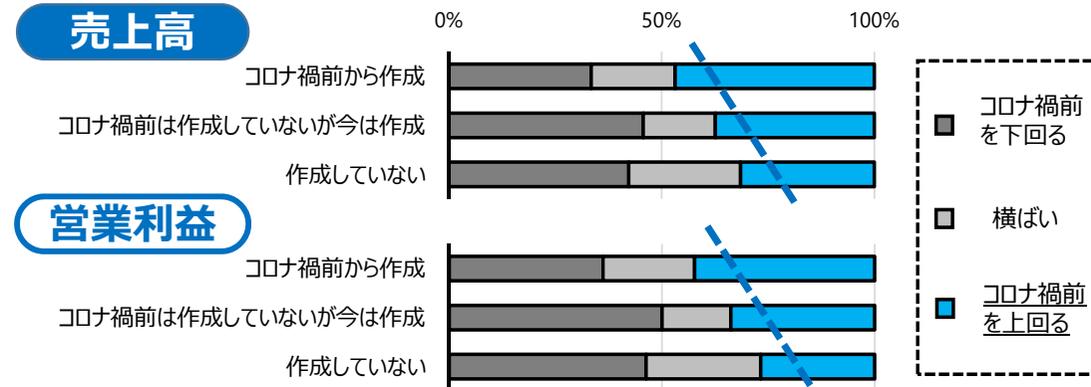
信用保証制度への依存③

8. 【協会保証利用先】経営計画書の作成状況



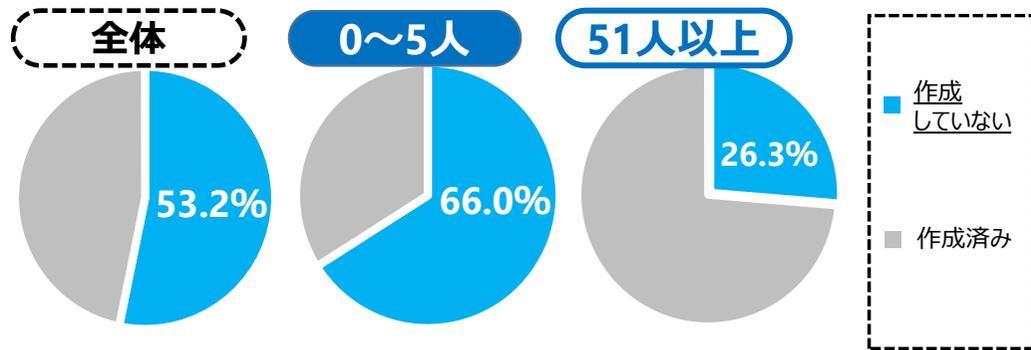
(出所) 日本政策金融公庫「第222回 信用保証利用企業動向調査 結果表」より著者作成。

9. 【協会保証利用先】経営計画書作成状況別にみた業況



(出所) 日本政策金融公庫「第222回 信用保証利用企業動向調査 結果表」より著者作成。

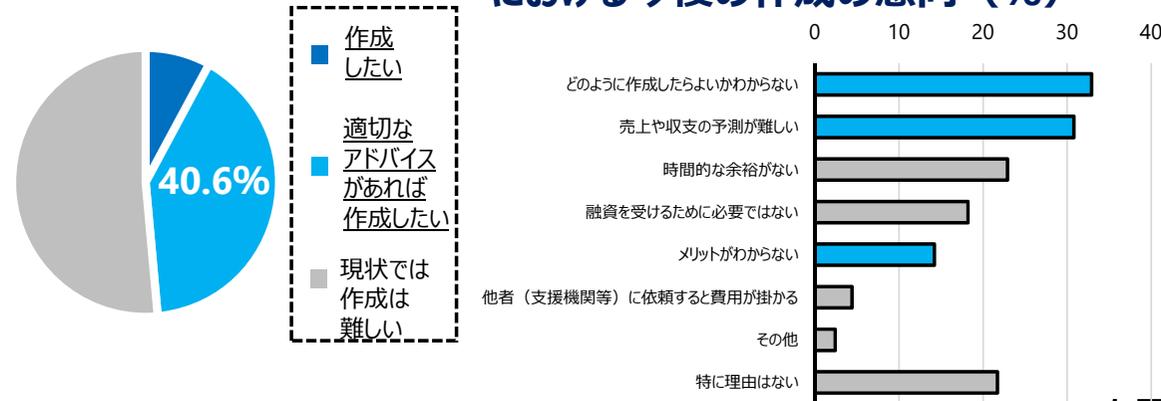
10. 【協会保証利用先】資金繰り表の作成状況等について



(出所) 日本政策金融公庫「第216回 信用保証利用企業動向調査結果の概要」より著者作成。

(注) 調査時点：2023/3月中旬、調査対象：9地域（北海道、宮城、東京、愛知、石川、大阪、広島、香川、福岡）の信用保証協会利用先16,000企業を対象としており、回答企業の約79%が従業員20人以下の小規模企業。有効回答企業数：3,963企業、回答率：24.8%

11. 【協会保証利用先】資金繰り表を作成していない企業における今後の作成の意向 (%)

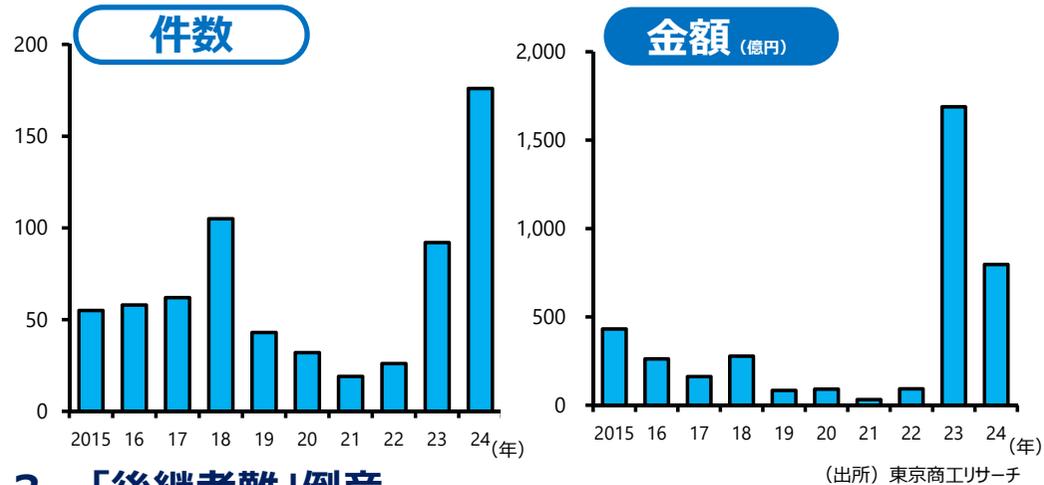


(出所) 日本政策金融公庫「第216回 信用保証利用企業動向調査 結果表」より著者作成。

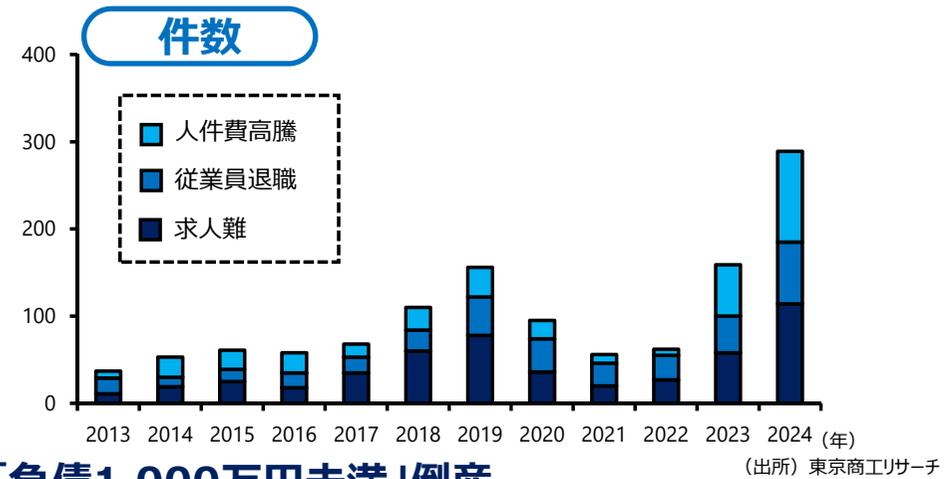
事業継続の難易度①

■ 中小企業経営を取り巻く環境は複雑化している。

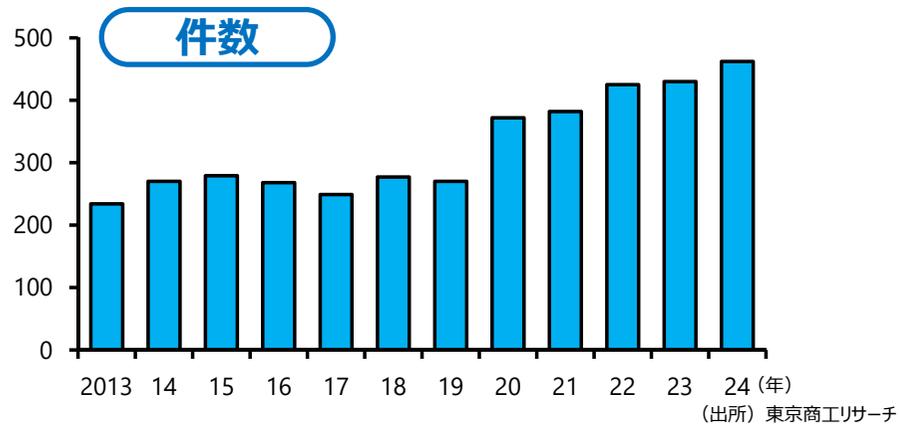
1. 税金や社会保険料の滞納が一因となった倒産



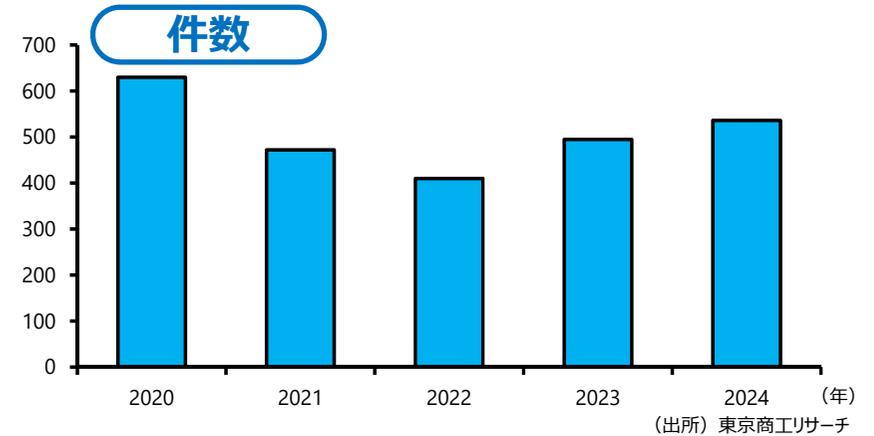
2. 「人手不足」倒産



3. 「後継者難」倒産

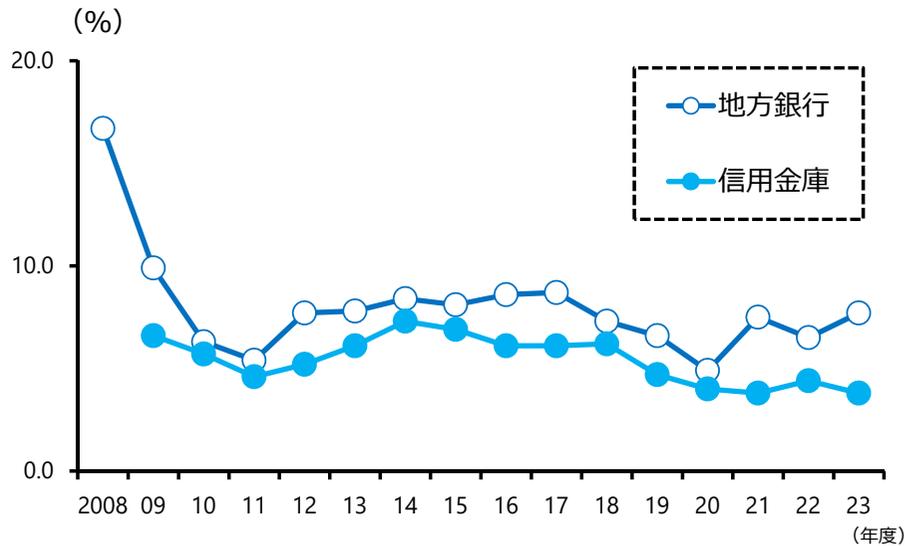


4. 「負債1,000万円未満」倒産



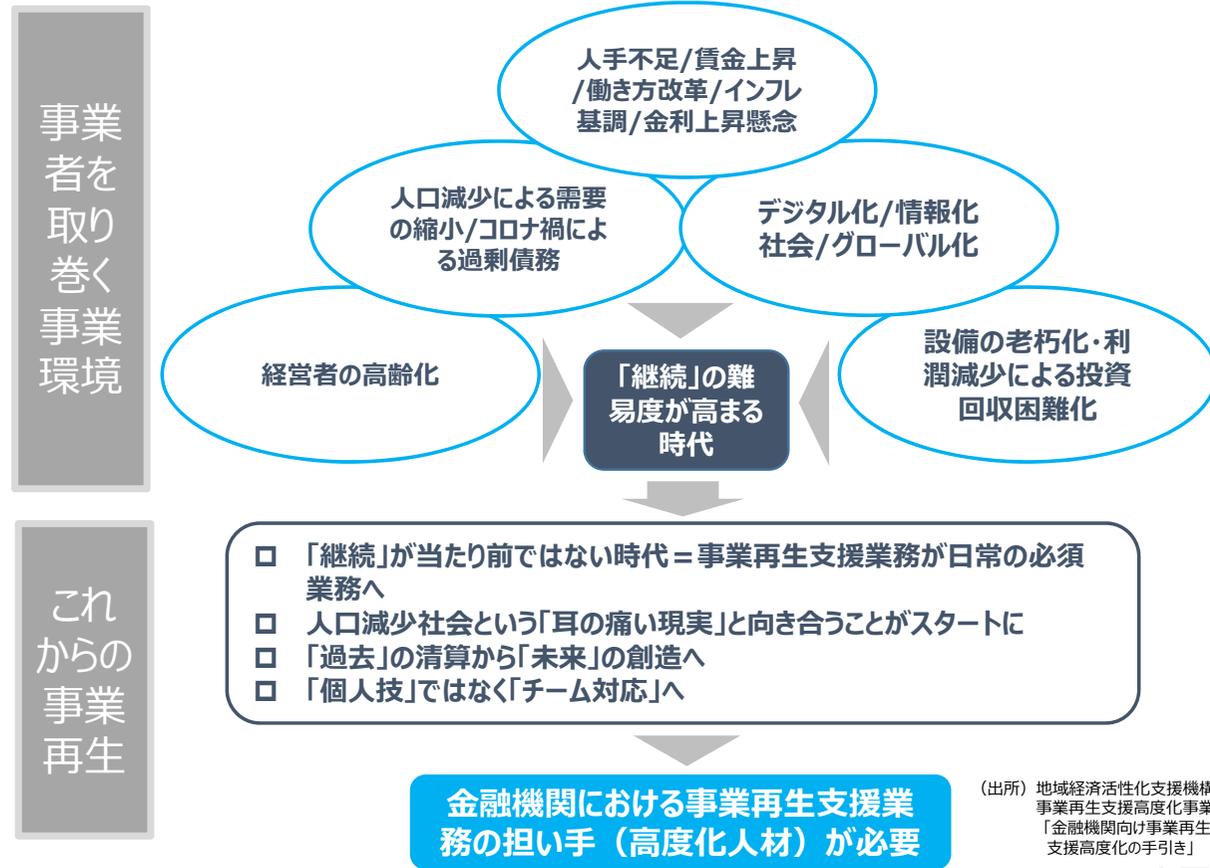
事業継続の難易度②

5. 経営改善支援先のランクアップ率



(出所) 全国地方銀行協会「地域密着型金融の取組み状況」、
全国信用金庫協会「地域密着型金融の取組みについて」より著者作成

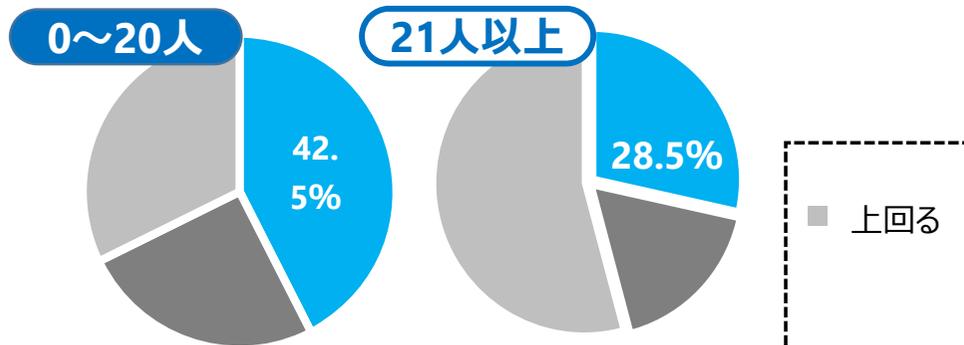
6. 事業再生支援の高度化の必要性



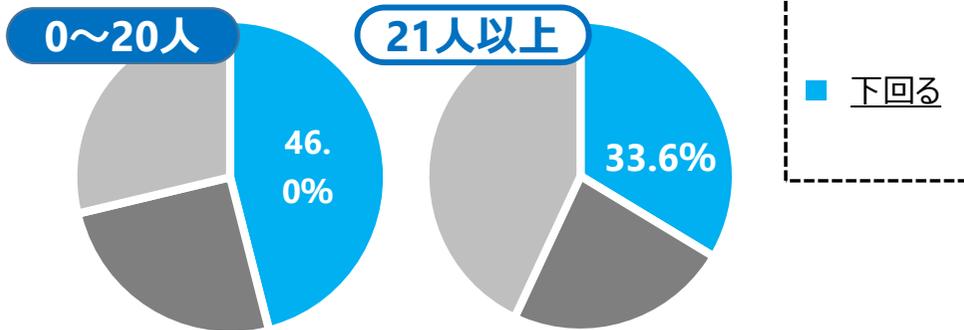
事業継続の難易度③

7. 【協会保証利用先】コロナ禍前と比較した現在の業況

● 売上高



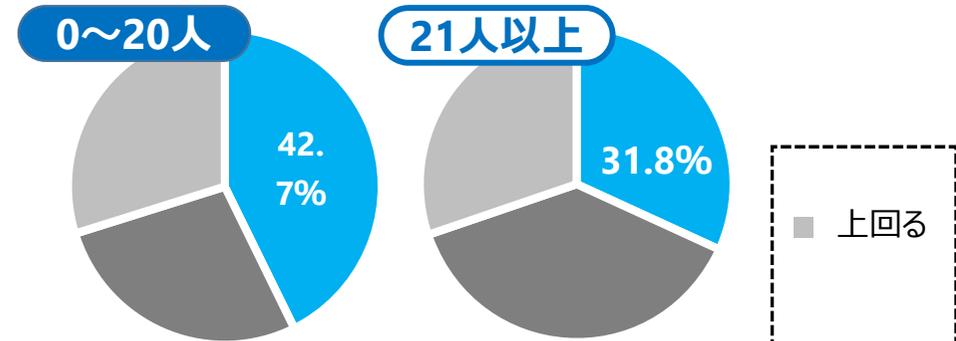
● 営業利益



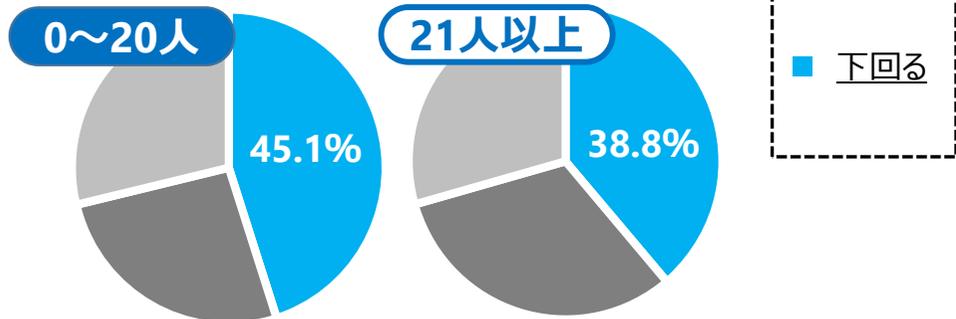
(出所) 日本政策金融公庫「第222回 信用保証利用企業動向調査 結果表」より著作作成。

8. 【協会保証利用先】経営計画書の計画値と実績値の比較

● 売上高



● 営業利益



(出所) 日本政策金融公庫「第222回 信用保証利用企業動向調査 結果表」より著作作成。

ご清聴ありがとうございました。

【本資料に関する照会先】

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター

中村 伊知雄 電話 03-3277-3081

ichio.nakamura@boj.or.jp

- 本資料の内容や意見は、執筆者個人に属し、日本銀行の公式見解を示すものではありません。
- 本資料の内容について、商用目的での転載・複製を行う場合は予め日本銀行金融機構局金融高度化センターまでご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。
- 本資料に掲載されている情報の正確性については万全を期しておりますが、日本銀行は、利用者が本資料の情報をを用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。