

2026 年 7 月 21 日 全 5 頁

資金繰り支援から企業価値向上支援へ

地域金融機関に求められる企業支援の在り方

金融調査部 主任研究員 石井 一成

[要約]

- 地域金融機関に期待される役割は、従来の資金繰り支援や担保・保証に基づく与信管理等の資金供給の確保から、地域企業の持続的な成長を支える企業価値向上・経営課題解決の支援に変化しており、これまでのファイナンスの枠を超えた支援の重要性が高まっている。
- 企業支援の高度化に向けては、従来の融資とは異なるエクイティ目線での目利き力や、経営改善・事業再生に関する専門的ノウハウ等を備えた専門人材の育成・確保が大きな課題となる場合も多い。
- 一方、ビジネスマッチングや補助金・公的支援制度の活用支援等、現在の地域金融機関が有するネットワークを活かして対応できる支援へのニーズも大きい。
- 2026 年 6 月に金融庁が公表した調査報告書を踏まえると、企業支援を単なる地域貢献や社会的責任にとどめず、中長期的な収益基盤の強化や信用コスト抑制につながる重要な経営課題として認識することが必要である。金利上昇を背景に業績が堅調な今こそ、専門人材の育成・確保等の人的・組織的投資を進めることが望ましい。

1. 地域金融機関に期待される役割の変化

2026 年 4 月に閣議決定された『中小企業白書』・『小規模企業白書』¹では、経営環境の転換期において、中小企業は稼ぐ力を高め、「強い中小企業」へ成長することが重要という考えの下、労働生産性の向上に有効な取組みや、経営者が持つべき基本的知識である経営リテラシーの強化・実践に焦点が当てられている。前者の労働生産性向上には、価格転嫁の推進、成長投資による高付加価値化、事業承継・M&A による事業再編をはじめとする付加価値額の増加と、AI 活用・デジタル化の促進による労働投入量の最適化が重要であるとしている。また、後者については、経営リテラシーを「財務・会計」「組織・人材」「運営管理」「経営戦略」の 4 類型に整理した上で、特に小規模事業者の経営資源が限られることを踏まえ、他の事業者との連携により経営力を補完することも有効な手段の 1 つであるとしている。

このような流れを受けて、中小企業の経営力を支える地域金融機関に期待される役割にも変化がみられる。2025 年 8 月に公表された「2025 事務年度金融行政方針」²では、事業者の持続可能な成長を促す金融機関の取組みの推進として、地域金融力強化プランの策定と事業性融資の推進の 2 点が掲げられている。これを受けて、同年 12 月に公表された「地域金融力強化プラン」^{3,4}では、地域企業の価値向上への貢献として、M&A・事業承継や経営者等の人材確保の支援、早期の経営改善や円滑な事業再生等に向けた支援の促進等が挙げられており、ファイナンスの枠を超えた支援がこれまで以上に期待されている。また、2026 年 5 月に導入された企業価値担保権⁵も、単なる法制度の改正ではなく、融資後に企業価値を高める金融機関への転換を促す制度改革ととらえられる。これらの動向を踏まえると、地域金融機関の役割が、従来の資金繰り支援や担保・保証に基づく与信管理等の資金供給の確保から、地域企業の持続的な成長を支える企業価値向上・経営課題解決の支援に変化しつつあると考えられる。

2. 専門人材の育成・確保が課題

期待される役割の変化に伴い、近年の地域金融機関は企業向けの支援メニューを相次いで拡充している。経営改善・事業再生支援、M&A 支援、ビジネスマッチング、補助金・公的支援制度の活用支援、海外展開支援、DX・IT 化支援、脱炭素・GX・SDGs 対応支援等、その内容は多岐にわたる。金融庁⁶は、地域金融機関による顧客の課題解決支援の取組みについて、企業のライフサイクルごとの支援（創業支援、本業支援、経営改善・事業再生支援）の現状と課題を整理している（図表 1）。

¹ 中小企業庁「[2026 年版中小企業白書・小規模企業白書の概要](#)」（2026 年 4 月）

² 金融庁「[2025 事務年度金融行政方針](#)」（2025 年 8 月 29 日）

³ 金融庁「[地域金融力強化プラン](#)」（2025 年 12 月 19 日）

⁴ 地域金融力強化プランの要点については、西野綾斗「[『地域金融力強化プラン』の要点](#)」（大和総研レポート、2026 年 1 月 15 日）を参照。

⁵ 金融庁「[企業価値担保権について](#)」（2026 年 5 月 25 日更新）

⁶ 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 年 6 月 28 日）

図表 1 企業のライフサイクルごとの支援の現状と課題

	現状	課題
創業支援	● 創業期の企業に対しては、公的創業支援制度の積極的な活用が見られる ● 創業期以外の企業への融資よりも積極的に取り組む方針の地域銀行は少ない	● 創業後の事業拡大期の資金ニーズに応えられるよう、意識的に事業内容や成長可能性を評価する「<u>目利き力</u>」を<u>高めていくことが重要</u> ● スタートアップ融資については、海外事例等を参考にしつつ、<u>審査基準・態勢を構築することが重要</u>
本業支援	● 顧客の抱える経営課題の多様化にあわせ、本業支援サービスを拡充している ● 顧客の経営課題やニーズの把握等には改善の余地がある	● 顧客の経営課題の十分な理解等が、収益性の向上につながることを認識し、<u>各事業に最適な人的リソースを配分することが重要</u> ● <u>専門人材の育成・確保、支店・本部との連携強化等を通じ、効果的な支援態勢を確立することが重要</u>
経営改善・事業再生支援	● コロナの影響を受け、経営改善・事業再生支援専門部署の人員を増強し、返済条件の変更や改善・再生計画の策定を中心に支援している ● 債権放棄を伴う抜本支援の実施は限定的で、債務者区分が改善せずに返済条件の変更が長期間にわたっている事業者が相応に存在している	● 経営陣が経営改善・事業再生支援にコミットし、中長期的な収益機会と認識して、地域への影響等も考慮しつつ早期の支援に取り組むことが重要 ● 支援の動機付けとなるよう評価制度を工夫し、<u>支援を担う人材の育成を強化することが重要</u>

(出所) 金融庁より大和総研作成

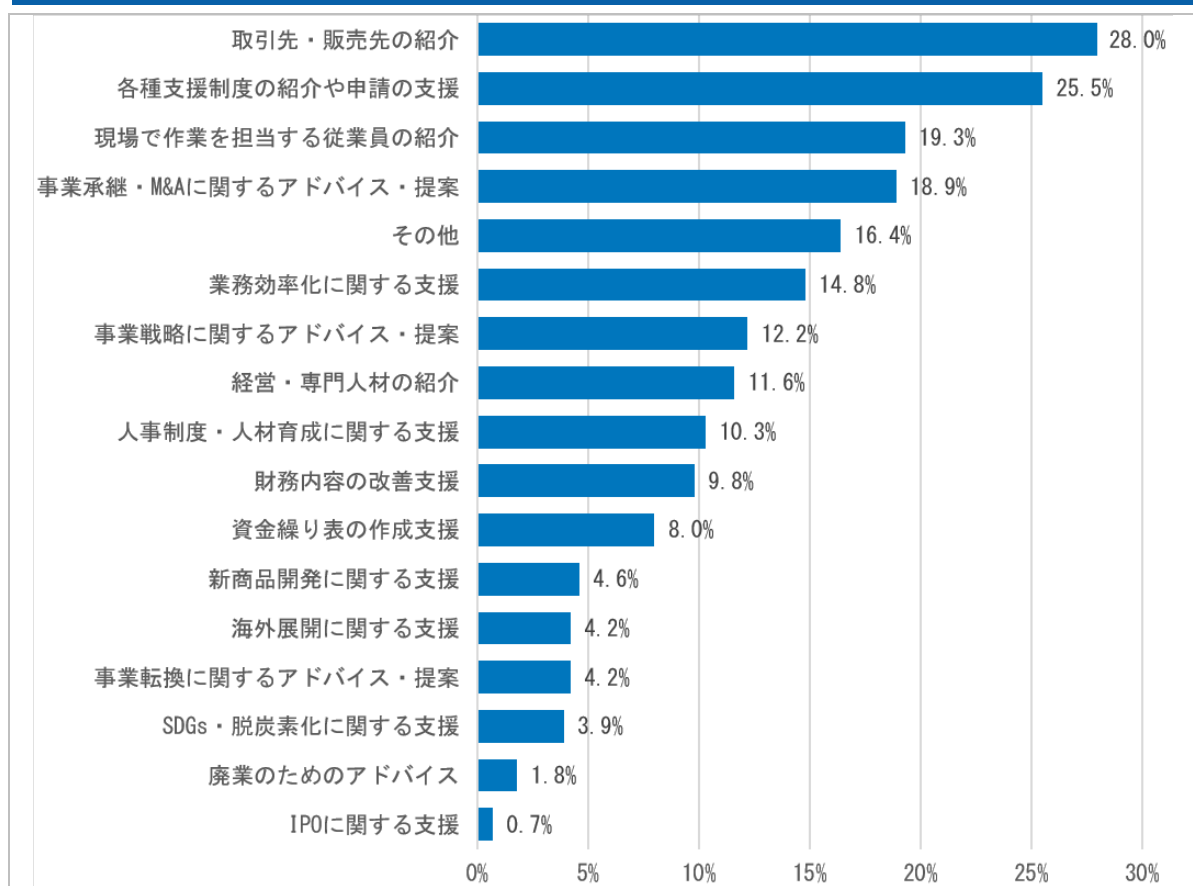
これらに共通する課題の 1 つは、専門人材の育成・確保である。例えば、創業期の企業は必ずしも過去の豊富な実績や担保となる不動産を有していない。このため、地域金融機関は、将来の地域経済の担い手となる企業を見極める「目利き力」を高める必要がある。しかし、従来の融資とは異なるエクイティ目線での審査が求められるため、多くの地域金融機関が試行錯誤を繰り返しているのが現状である。また、衰退期の企業に対する経営改善・事業再生支援は、その他の支援と比較して明確なリターンが見込みづらく、効果が顕在化するまでに相応の時間とコストがかかるため、これまで収益環境が厳しかった金融機関では十分にリソースを配分することが難しい。取引先企業と向き合う営業店の担当者が、預金・融資・為替といった従来の業務に加えて、これらの支援に対応できるようにスキルアップすることは容易ではないだろう。地域金融機関では、業務効率化や支店網の再編・統廃合を通じて人的リソースを捻出して、それらを本部の専門部署やグループ会社へ戦略的に再配置し、高度な非金融支援を担う専門人材を中長期的な視点で育成している。しかし、それらの地域金融機関の多くが人的リソースに課題感を抱いている。

3. 経営戦略の一部に企業支援を位置づけることが重要

中長期的な企業支援の高度化には専門人材の育成・確保が不可欠であるものの、その実現には相応の時間を要する。しかし、こうした議論は、ともすれば「専門人材が不足しているため十分な支援ができない」という制約面に焦点が当たりがちである。むしろ重要なのは、中長期的な人材の育成・確保に取り組みつつ、現在の地域金融機関が有する経営資源をいかに有効活用するかである。現時点においても、地域金融機関が一定の付加価値を有する支援を提供できる余地は大きいと考えられる。

金融庁が中堅・中小企業を対象に実施したアンケート調査⁷によれば、ビジネスマッチングや補助金・公的支援制度の活用支援に対する期待・ニーズが大きい（図表 2）。これらは、地域金融機関が強みとする地域の取引先企業や行政機関、支援機関とのネットワークを活かしやすい分野であり、必ずしも高度な専門性を持つ人材を新たに確保しなければ提供できない支援ではない。

図表 2 金融機関から手数料を支払ってでも受けたサービス【複数回答】



(注) n=8,373

(出所) 金融庁より大和総研作成

⁷ 金融庁「[金融機関の取組みの評価等に関する企業アンケート調査](#)」（2026年6月30日）

また、地域経済の活性化と中堅・中小企業の事業再生を支援する官民ファンドである地域経済活性化支援機構（REVIC）は、地域金融機関に対し、事業性評価や事業者の課題解決に関する助言を行う専門家を派遣している。金融機関の内部で人材が育つまでの間は、REVIC をはじめとする外部支援機関と積極的に連携しながら、支援の実効性を高めることが期待される。さらに、REVIC は地域金融機関から出向・短期トレーニーも受け入れており、地域金融機関の職員が実務経験やノウハウを蓄積する機会にもなっている。特に、衰退期の企業に対する経営改善・事業再生支援は、ノウハウが属人化されやすく、若手層への共有や移転が進んでいないことも少なくないため、こうした制度を活用する意義は大きいだろう。

企業から期待されている支援は、必ずしも高度な専門知識が求められるものばかりではない。地域金融機関が有する取引先企業とのネットワークや外部支援機関・専門家との接点を活かすことで、現時点においても地域企業の持続的な成長に資する支援は可能である。

このような取組みを実効的に進めるためには、地域金融機関の経営陣が、これらの企業支援を単なる地域貢献や社会的責任にとどめず、金融機関自身の中長期的な収益基盤に直結する重要な経営課題として認識することが不可欠である。2026年6月に公表された金融庁の調査⁸は、これらの支援が取引先や地域金融機関自身に与える経済的効果を定量的に分析し、企業支援が取引先の企業価値向上のみならず、自らの収益機会の拡大や信用コストの抑制につながる可能性を示唆している（図表3）。

図表 3 「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調査」の概要

効果の対象	主な分析結果
取引先	- 返済条件の緩和だけでは取引先の経営指標は必ずしも改善しない可能性 <u>経営改善・事業再生計画の策定の支援によって、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4年後から逡減する傾向にあるため、課題に応じて適時・適切なアプローチを試みる必要</u>
地域金融機関	<u>抜本支援等は債務者区分の改善を通じて信用コストを低減させる等、収益押上げ効果が大きい可能性</u> - それ以外の<u>経営改善支援も融資残高の増加や債務者区分の悪化抑制に貢献している可能性</u>

（出所）金融庁より大和総研作成

もともと、これらの支援は短期的な収益には結び付きにくいケースも多いため、短期的な業績評価だけではなく、中長期的な効果を評価する視点が求められる。したがって、企業支援を属人的な職員の努力に委ねるのではなく、経営戦略の一部として組織的に推進することが重要であるといえる。2026年3月期決算では、金利上昇の追い風を受けて、地域金融機関の増収・増益が相次いでいるが、こうした経営環境が将来も安定的に継続するとは限らない。むしろ、業績が堅調な局面にある今こそ、将来の競争力を左右する支援能力の高度化に向けて、専門人材の育成・確保といった人的・組織的投資を進めることが望ましい。

⁸ 金融庁「[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調査](#)」（2026年6月30日）