

# 地域金融機関の事業再生支援には「支援検討マトリクス」で全体の可視化を

金融機関の取引先の定量面（財務）と定性面（事業性）によるマトリクスを活用することで経営改善・事業再生支援等の方向性について全体像を可視化することができる。地域金融機関はこのマトリクスによって先入観や恣意性を排除し、組織全体で認識を共有し再生支援に取り組むべきである。

## 経営改善・事業再生支援等が急務

原材料やエネルギー価格の上昇が企業の収益に悪影響を及ぼすなど、多くの事業者が厳しい経営環境に置かれている中で、実質無利子・無担保融資の返済が本格化している。コロナ禍以前からの業況不芳先も含めて、地域金融機関は資金繰り支援に留まらず、総力をあげて経営改善・事業再生支援等に取り組むことが急務な状況にある。

また、金融庁も「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」の改正案に、資金繰り支援から再生支援に軸足を移すよう記載し、より一層の事業者支援の徹底を金融機関に要請している。

## 組織として先延ばししない意思の共有

経営改善・事業再生支援等は営業店と審査所管部や事業再生部署等の専門部隊が連携し相応の実績を挙げているようだが、長期間にわたり業況が改善せず元本返済猶予を続けている事業者も多数存在している。

地域経済の担い手である事業者の回復・成長がひいては地域金融機関自身の営業基盤の存続につながることを踏まえると、経営改善・事業再生支援等を先延ばしにすることなく実施することが必要である。

そのためには事業再生における好事例の共有に留まらず、経営改善・事業再生支援等が必要な先について全体像を可視化し、「先延ばしにはしない」との強い決意のもと、個社別にいつまでにバンカ

ブルな状態<sup>1)</sup>にまで改善していくのか目標を立て、それを経営トップから営業店まで共有し、組織全体としてこれまで以上に推進していく必要がある。

## 「支援検討マトリクス」による支援の可視化

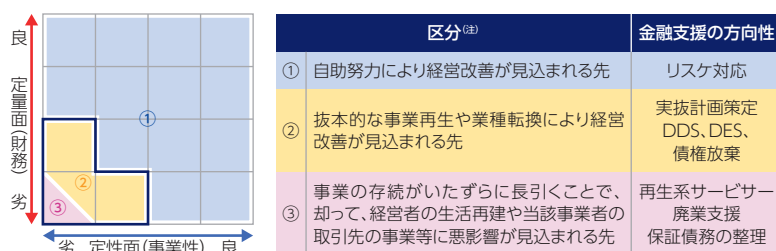
そのひとつの手法として、金融庁や大手地域銀行等での業務経験を踏まえ、「支援検討マトリクス」を活用した経営改善・事業再生支援等の推進について提言したい。

これは事業者の定量面（財務）と定性面（事業性）によるマトリクスを図表1の①～③のように3つのゾーンに分けて金融支援の方向性を検討するものである。

例えば、定量面は財務スコア等を、定性面は事業性評価を点数化したもの等を活用しマトリクスにプロットすると、定量面と定性面の双方から見てどの事業者がどのような金融支援を必要としているのかといった全体像を可視化することができる。経営陣が判断する際の材料のひとつとして極めて有効だと考える。

このマトリクスを目安に、事業者の再生意欲や地域経済・雇用への影響等を考慮して個社別に最終的な支援の方向性を決定し、そして、いつまでにバンカブルな状態にまで改善させるのかといった目標を組織として掲げ推

図表1 支援検討マトリクス



(注) 金融庁\_中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針> II-5-2-1顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮>顧客企業のライフステージ等に応じて提案するソリューション(例)を参考に野村総合研究所作成

## NOTE

- 1) バンカブルな状態：NEW マネー（運転資金等の新規融資）が円滑に調達できる状態。

進していく。

実際には、必ずしもすべての事業者の経営が目標通りに改善するわけではないだろう。ただ、その進捗状況を把握することの意義は大きい。

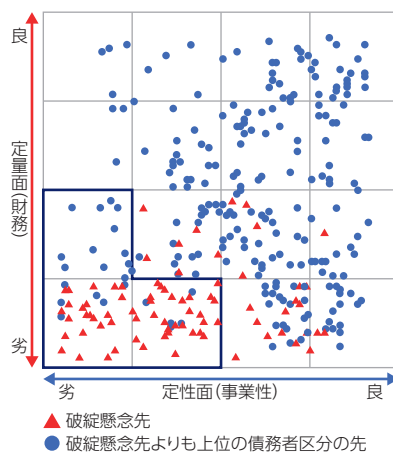
## 「支援検討マトリクス」の活用例

筆者のこれまでの業務経験をもとに、マトリクスにプロットした事業者を債務者区分等で色分けしたイメージ図を作成してみた（図表2）。

これを見ると、破綻懸念先（▲）は一様に財務が毀損しているが、事業性にはバラツキがあり、同じ破綻懸念先であっても事業再生支援策次第によって改善する可能性があることが確認できる。

また、逆に太枠L字型枠内（財務・事業性の双方に課題があるゾーン）にプロットされる事業者には破綻懸念先より上位の債務者区分の先（●）もあることも確認で

図表2 「支援検討マトリクス」に事業者をプロットしたイメージ図



(出所) 野村総合研究所

きる。こうしたケースの支援策は当然、異なってしかるべきだろう。

事業者の中には長期間にわたる元本返済猶予先や破綻懸念先もあり、そういった先はバンカブルな状態にまで改善しないのではないかといった先入観を持ちやすい。しかし、このマトリクスを活用すると先入観や恣意性を排除し、改めて事業者の再生可能性に向き合うことができる。

このようにプロットした事業者に債務者区分等の情報を加えることで様々な示唆が得られ、限られた経営資源（投入可能な人員数等）の中でどういった優先順位で進めていくのか、外部専門機関とどう連携していくのか、信用コストを伴う抜本的な事業再生をどの事業者に対していつ実施していくのか、あるいは廃業支援をどのように実施していくのか等について、全体像を俯瞰しながら組織全体で議論し推進することが可能となる。

図表2はひとつの例であり、各金融機関でマトリクスを作成・活用する場合は、自らの考えや意志を込めて創意工夫することが望ましい。

事業者を個性豊かな星だとすると、このマトリクスは夜空に浮かぶ星空にたとえることができる。

事業者は多様な色と明るさで輝いているが、その光が弱っている星が3年後にもう一度力強く輝くにはどうすれば良いか、組織全体で共有したうえで経営改善・事業再生支援等を推進していくことが重要である。

## Writer's Profile



山田 彰太郎 Shotaro Yamada

金融デジタルビジネスリサーチ部  
エキスパートリサーチャー  
専門は地域金融  
focus@nri.co.jp