

取引先企業のライフステージ遷移の可視化による事業者支援の高度化

地域金融機関の取引先企業全体のライフステージ区分の遷移状況を可視化することを提案したい。これにより事業者支援の取り組み状況を把握・自己点検し、事業者支援の高度化・改善を通じて地域金融機関自身の持続可能なビジネスモデルの構築が期待される。

取引先企業のライフステージの遷移を可視化

地域金融機関の取引先企業に対する事業者支援は、その効果や付加価値を継続的に把握し、自己点検しつつ取り組むことが求められる。

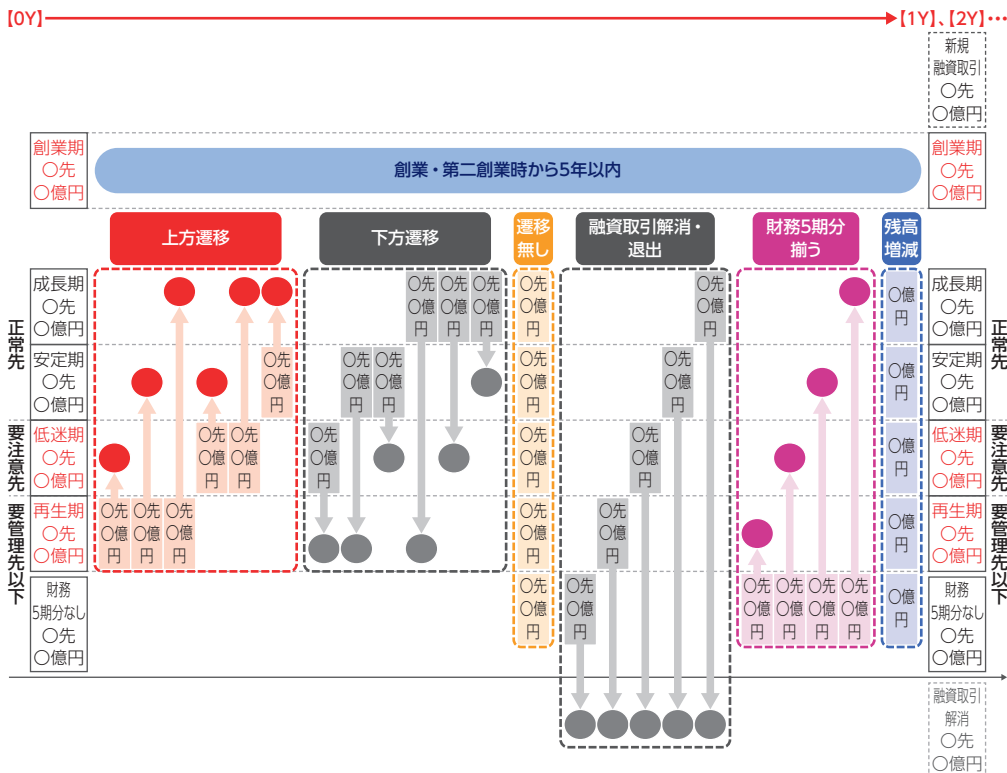
しかし、現状では時系列で把握できるデータがあまりにも少ないと言わざるを得ない。地域金融機関の取引先企業全体の状況を俯瞰できるデータとして、ディスクロージャーに掲載している業種別貸出金の状況や業種別金融再生法開示債権、自己資本比率・不良債権比率等があるが、これらは主に金融機関の健全性を示す指標等で

あり、事業者支援等による取引先企業の成長や経営改善の状況を直接的に時系列で示すものではない。

そこで地域金融機関が事業者支援等の取り組み状況を適切に把握し、さらなる向上を目指すためのひとつの手法として、取引先企業のライフステージ¹⁾を創業期、成長期、安定期、低迷期、再生期に区分し、その遷移を可視化することを提言したい（図表）。

具体的には、地域金融機関の中期経営計画（以下、中計）の開始をスタート地点として、取引先企業のライフステージの遷移状況をまずは可視化する。なお、既に中計がスタートしている場合は遡ってライフステージの遷移状況を可視化すれば良い。また前中計を振り返る際に

図表 取引先企業のライフステージの遷移状況を可視化



過去に遡って可視化することも可能である。

可視化によって、例えば次のような様々な切り口を得ることができる。「上方遷移」からは事業再生支援の効果がどのくらい出ているのか。「下方遷移」からは状況変化の兆候を把握し一歩先を見据えた対応ができてきているのか。「融資取引解消」となった先が予想

NOTE

- 1) 企業のライフステージの5区分は、2023年6月_金融仲介機能のプログレスレポート>巻末資料3_金融仲介機能のフレームワークに記載されている5区分を使用(創業期・成長期・安定期・低迷期・再生期)。

外に多いがその要因は何か。モニタリングや伴走支援を掲げているながら「決算書入手・登録していない先」が散見されるのはなぜか。もちろん、「残高増減」からはリスクマネーの供給状況がはっきりと確認できる。「創業期」では、創業後に順調に成長しているのか、資金繰りに窮しているのかといった地域金融機関の経営陣が押さえるべきポイントを直感的に理解することができる。

定量面・定性面から自己評価のうえ 事業者支援の改善・向上を図る

このライフステージ別の遷移状況や先数・残高の増減は、あくまでも包括的な理解に供するものである。その動向を理解することは金融機関経営にとって極めて重要な意味をもつ。端的に言えば事業者支援に積極的か否か、明確に理解できるだけでなく、同時に債務者区分の変化とのリンクも、その原因に遡って確認できるだろう。しかし、これらの数字に一喜一憂するだけでは事業者支援に直結しない。

この要因分析・自己評価を通じて継続的に事業者支援の改善・向上につなげていくには、取引先経営者と一定のリレーションが図られている先(実態把握ができている先等)の動向に着目することが肝心である。

提案・実行した様々な支援メニューが取引先企業に対してどのような効果や付加価値をもたらしたのか、定量面および定性面から把握・分析のうえ自己評価を行うのである。

定量面の支援には、販路開拓・海外展開支援等の売上拡大や製品別・商品別の採算可視化による生産性・収益性の改善(例:価格交渉、製品群の見直し、内製化・外注化の検討、業務フロー・工程の改善、人員配置の見直

し)等がある。なお、これらの支援の効果が直ちに売上や利益等の財務指標に表れてくるとは限らないため、中長期的なスパンで評価していく必要がある。

定性面の支援は財務指標には直接表れないのが一般的である。例えば、経営改善や成長に向けた経営者の意欲の醸成・社内体制の整備、補助金等の公的制度の紹介・申請手続支援、経営人材の紹介、人手不足の解消に向けた人員の確保・定着化、IT・DX化支援等がある。また事業再生の場面では、経営改善計画の策定支援や中小企業活性化協議会や事業再生ファンドの活用等がある。

もちろん支援内容が適切であっても、新型コロナウイルス感染症の拡大のような外部環境の急激な変化により支援の効果が現れにくい場合もある。

事業者支援が自らの中長期的な発展につながる

将来必ず訪れる営業エリアにおける人口や企業数の減少の中で(地域によって影響が顕著に現れてくる時間軸は異なるが)、取引先企業の経営改善や成長による健全な新陳代謝が進展しなければ、地域金融機関自身の営業基盤の存続やビジネスモデルにも影響を及ぼしてくる可能性がある。だからこそ、取引先企業への支援が取引先の成長や改善に役立ち、ひいては自らの営業基盤の中長期的な維持・発展につながっているのか、継続して把握する必要がある。

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