

# こんな企業の中から 支援すべき先をどのように 見極めるか

企業を7つの視点で分けて、その中から支援すべきミドルリスク先をどう抽出するか紹介する。

## ① 信用格付・債務者区分が低い企業

現在の業績や格付ではなく  
将来性が期待できる  
取引先を支援



## 本稿

では、7つの視点からミドルリスク先として支援すべき先について考えていく。①～⑦はそれぞれが切り離されたものではなく、実際には「①であって③であり、⑤にも該当する」という取引先は少なくないであろう。

こうした取引先を支援するために融資を判断する際は、共通して事業性評価が必要となる。つまり、一見すると融資の対象としては敬遠してしまうような

取引先の中から、事業実態に着目して支援すべき先を見つけ出していくプロセスが求められる。

## 要管理先に注目

債務者区分が低い取引先には、ミドルリスク先として支援を検討すべき先が多くひそんでいる。債務者区分は「正常先・要注意先（このうちより低位な先が要管理先）・破綻懸念先・実質破綻先・破綻先」となっている。ミドルリスク先は要注意先が中心となるだろうが、その中でも注視してみたいのが要管理先だ。

要管理先は、100%の担保・保証がなければ新規融資が難しいと考えられることが多いが、例えば負債規模が過大ではなく、業績やキャッシュフローの大幅な改善が見込める先などは、検討に値するものと考えられる。またランクダウンしてからの期間が比較的短く、構造的

## POINT

要管理先や破綻懸念先の中から、業績回復に転じやすい取引先を支援

## ② 正常先であるものの売上が落ちている企業

一時しのぎの資金応需よりも  
本業の根本的な改善を  
見込めるかで決定



行庫以外の取引金融機関からも、急場しのぎの運転資金を比較的容易に調達できることだ。

これにより、抜本的な改善策が議論されず、場当たり的な資金調達が優先され、経営改善が先送りされることもある。売上下下の原因を徹底的に分析し、商流開拓や新商品開発といった方向性を見出せる先を支援対象とする。

## 改善計画にも注意する

ただし、方向性が見えていてもすぐに支援対象先と判断できるわけではない。中期的に見て経営改善を見込めなければ、たとえ正常先でも事業性の評価は難しい。売上動向に着目するだけでなく、支援の成否に関わる経営改善計画まで注視すべきであろう。

## POINT

商流開拓や新商品開発といった方向性を見出し、いるか確認する

## ③ 2期連続赤字であるなど利益が出ていない企業

赤字の要因を見極めたくうえで  
取引先が検討している  
構造改革を確認



極める際は、①売上原価（仕入れ構造）の改善、②人件費の圧縮や製造・販売拠点の統合、③分社化や営業譲渡など組織の改編——などが可能かを検討していきたい。

## 経営者の意志も確認

実際に支援対象となった場合は、マッチングやM&Aなど、自庫のネットワークを幅広く活用したものが望ましい。融資が本当に必要となるのは、それらの支援が軌道に乗ってからであろう。

なお、②人件費や③組織改編はすぐに着手できるものではなく、従業員の削減などリストラが必要な場合もあろう。こうした施策をやり抜く強い意志が経営者や取引先にあるかどうかも支援を検討するポイントだ。

## POINT

売上原価や人件費・製造販売拠点などの改編が可能で先が支援対象に

## 債

債務者区分にかかわらず、数期連続して赤字を計上している取引先にも着目してみたい。損益計算書でいえば、売上高をはじめとして、営業利益率や最終損益の赤字幅拡大が著しい先である。1つの決算期だけであれば販売先の倒産など特殊要因の可能性もあるが、2期以上続くなら、構造的な問題があり得るので注意したい。

このような取引先についてミドルリスク先としての支援を見

## 債

務者区分は正常先であるものの、売上が落ちていく取引先にも着目したい。売上の低下が続けばさらなる業績悪化や借入れの延滞なども生じるため、早い段階から改善策に着手し、それに伴う資金支援も検討すべきであろう。

こうした取引先は販路開拓・新商品開発に取り組むので資金ニーズも発生するだろうが、金融機関としては正常先であるがゆえに留意すべき点がある。自