

ポスト金融円滑化法に対応する経営改善支援

「改定金融検査マニュアル・監督指針の要請とは」

金融円滑化法が終了し、それにあわせて金融検査マニュアルおよび監督指針も改定された。貸付条件変更申出への対応を引き続き要請する内容となっているが、本稿ではポスト金融円滑化法に対応する経営改善支援について、金融機関担当者が押さえておきたいポイントにつき解説する。

中小企業診断士
大谷 金久

1 最終期限を迎えた

金融円滑化法

平成21年12月4日、中小企業金融円滑化法は、平成23年3月31日までの時限立法として施行された。これは、金融機関に対して以下の努力義務を課すものであった。

- ・貸付条件の変更等に努めること
- ・条件変更等に応じるための体制整備

・条件変更等の実施状況、体制整備状況の開示、報告

同法は、二度の期限延長を経て、本年3月31日に期限到来を迎えたが、円滑化法利用事業者は、約30～40万先（推計）とされ、特に事業再生・転廃業が必要な事業者は、約5～6万先（推計）とされている。

この間、金融機関では貸付条件変更等の申込みに対して9割超実行するなど条件変更

等の取組みは定着してきている。他方で、複数回の条件変更を行う借手が約8割と増加しており、経営改善計画が未策定の借り手が増加し、経営改善に向けた自主的努力が減退して中小企業の活力が失われるおそれも出てきている。

金融円滑化法の最終期限到来に対応して、金融庁は金融検査マニュアルおよび監督指針を改定した。

2

金融検査マニュアル、監督指針等の改定

金融庁は、中小企業金融円滑化法の期限到来後も、金融機関が、①貸付条件の変更等や円滑な資金供給に努めるとともに、②中小企業等に対する経営支援に積極的に取り組むよう促すため、金融検査マニュアルや監督指針を改定、本年4月1日付で施行し、借り手（企業）の真の意味での

(2) 外部専門家、外部機関との連携

さらに金融機関がこのようなソリューションを行う場合には、中小企業診断士、税理士等の専門家や、他の金融機関、信用保証協会等、地方公共団体、商工会議所との連携も重要になる。

事業再生や業種転換が必要な債務者に対しては、地域経済活性化支援機構、中小企業再生支援協議会等との連携や事業再生ファンドの組成・活用が例示されている。

また、事業の持続可能性が見込まれない債務者に対しては、慎重かつ十分な検討と債務者の納得性を高めるための十分な説明を行った上で、税理士、弁護士、サービサー等との連携が例示されている。なお、各種ソリューションの提案にあたっては、認定経営革新等支援機関との連携を

図ることも有効であるとしている。

4 求められる中小企業の

経営改善の取組み

中小企業が抱える経営課題はさまざまであり、その解決には相応の時間がかかると思われるが、ポスト金融円滑化法に対応して、課題の解決に向けて努力していくことが重要である。

そして、金融機関の担当者にはそのサポートが求められるのであるが、その際、以下のポイントを押さえておきたい。

(1) 経営改善の流れとポイント

経営改善の取組みは、図表1に示した流れで進める。このフロー図の各段階において、それぞれに大切なポイントを説明する。

① 現状把握

経営改善計画の策定を行う上で、経営・財務上の問題点を明確化し、現状の把握を行うことが大切である。これを行わないで経営改善計画を策定すると、実態と合わないものとなってしまい、かえって経営状況を悪化させてしまうことにもなりかねない。

まず取り巻く環境（経済環境、業界環境、顧客環境、競合環境など）の機会と脅威を把握する。さらに自社の経営資源（ヒト、モノ、カネ、ノウハウ等）の強みと弱みを検

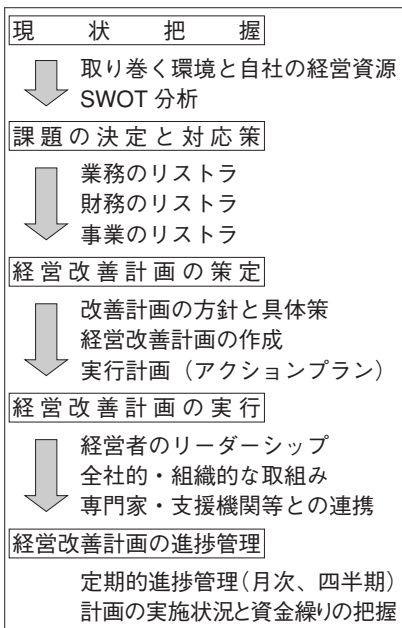
討する。これについてはSWOT分析により行うと有効である。

ここで特に重要なのは、カネの面の不良資産や粉飾を修正した実態貸借対照表や実態損益計算書を作成して財務内容等を分析することである。金融機関からの借入状況などのカネの面の実態を明確にし、あわせて技術力、販売力や成長性等も検討する。

② 課題の決定と対応策

現状把握によって把握した問題点に対して、どのような

図表1 経営改善の流れ



図表2 3つのリストラ（構造改革）

<p>業務リストラ 業務の効率化による収益性改善 ・売上増加（販売数量・単価アップ） ・売上総利益の改善（製造原価の見直し） ・コスト削減（役員報酬、地代家賃など）</p> <p>財務リストラ 借入金の削減、返済方法の見直し ・資産売却等による借入金の返済 ・借入金の条件変更（元金据置、返済期限延長など）</p> <p>事業リストラ 不採算事業からの撤退、新事業等の開拓 ・店舗、工場等の閉鎖・売却 ・不採算な事業・得意先・商品の撤退 ・新市場開拓（新しい販売先、新店舗など） ・新商品開発（新しい商品、サービスなど）</p>

経営改善を行っていくか方向性を検討する。そのために業務リストラ、財務リストラ、事業リストラの3つのリストラ（構造改革）を課題として定める。この課題の決定が経営改善計画の策定の基礎となる。

この3つのリストラは、図表2のような内容になる。業務リストラは、業務の見直し・効率化などで収益の改

善を図るものである。財務リストラは、借入金の返済や返済方法の見直しで、キャッシュフローにより円滑に返済を図るものである。事業リストラは、不採算事業の撤退のほか、新たな事業に進出するなどの前向きな取り組みも含まれる。

なお、経営改善計画の策定は、これらのうち1つのリストラ計画によって行われることもあるが、ほと

は経営戦略やマーケティング戦略等が活用される。具体的には経営改善計画に、業務・財務・事業の各リストラ計画を落とし込む。

借入金返済計画は、金融機関との相談・調整によって進めていくが、取引金融機関には連携して対応してもらうよう依頼することになる。

さらに経営改善計画の着実な実行を図るため、誰が（担当者・部門）、何を（具体的施策）、いつまでに（期限）、どのくらい（目標）を明確にした実行計画（アクションプラン）として作成することが大切である。

必要に応じて中小企業診断士・税理士等の専門家や支援機関等と連携するのが有効である。

⑤ 経営改善計画の進捗管理
 経営改善計画の着実な実行のために、進捗管理が必要である。

進捗管理の実施態勢は、経営陣や経営幹部のほか、プロジェクトチームを編成するなど、全社的な態勢が必要である。

進捗管理は月次、四半期等のタイミングで行い、決算後には決算検討会を実施し、売上、利益、費用、キャッシュフローなどの計画と実績の差異を分析して課題を把握する必要がある。場合によっては計画の見直しや再作成をせざるを得ないこともある。モニタリング時には実績の分析と合わせて、資金繰りの把握も必要となる。

③ 経営改善計画の策定
 経営改善計画の方針と具体策を定め、経営改善計画を策定する。方針を設定するうえで

④ 経営改善計画の実行
 経営改善計画の実行に際しては、経営者のリーダーシップと全社的・組織的な取り組み態勢が大切である。改善策の内容が自助努力のみで実行できるのであれば問題ないが、

必要となる。

(2) 経営改善の実効性確保のために

せっかく経営改善計画を策定しても、実行がうまくできずに成果が上がっていない状況が散見される。この経営改善の取組みにおいて、着実な成果を上げるためには、実態把握、経営者等の課題認識、

実行計画と実施態勢、経営改善計画の進捗管理、これらが経営改善を成功させるための勘所となる。

実態把握をしっかり行わないで経営改善計画を作ってしまうと、実態と合わないことで実行ができなかったり、効果が上がらないことになってしまう。まずは事業の実態をしっかりと把握することが大切である。

さらに把握された課題をしっかりと認識すること、経営者・経営幹部はもちろん、全社的に何が問題で、解決の

ためには課題は何かを認識することが大切である。特に、取引金融機関の支援を受けて経営改善計画を策定している場合など、他人任せになってしまいう課題認識も不十分な場合が多いようである。

経営改善計画の実行に際しては、具体的なアクションプランと実施態勢の構築が大切である。

最後に、着実に経営改善を行うために進捗管理を行うこと、PDCAをしっかりと回していくことが大切となる。

◆ ◆ ◆
ポスト金融円滑化法に対応して、金融機関には、資金供給者としての役割のみならず、コンサルティング機能の発揮を通じて、顧客企業の経営改善等に向けた取組みを最大限支援していくことが期待されている。

中小企業金融円滑化法の施行当時、金融機関では貸付金

の条件変更等に対応する一方で、経営改善計画の策定やその実行の支援などは十分とはいえない状況だった。経営改善計画の策定に際しては、対象企業の現状把握や当事者である経営者等の課題認識が不十分なままで経営改善計画を策定するなど、計画策定が先行する状況があった。このような場合、経営者の意識・意欲が不足して経営改善の取組みが不十分な状況に陥ってしまう。

金融円滑化法の最終期限が到来した現在、今一度、現状把握に立ち戻り、対象企業の経営者等が納得する経営改善計画の策定を支援し、外部専門家や外部機関との連携を活用して、着実な実行を支援することが大切な役割となっている。

(大谷経営コンサルティング代表)

中小零細企業支援実例集

中央総合研究所 著 A5判・並製・256頁 定価2,000円+税

非常に厳しい経営環境の中で、企業自ら実践したあるいは金融機関等の支援を受けて業績を維持・向上させてきた具体的事例を多数収載。取引先への経営支援ヒント満載の金融機関法人担当者必読の書。

〒170-8460 東京都豊島区北大塚3-10-5  株式会社 銀行研修社 電話(03)3949-4101・FAX(03)5567-1733
URL:<http://www.ginken.jp>