

取引先の事業存続見極めと処方箋

新型コロナ対応の資金繰り支援を行った取引先においては、早くも状況の二極化が見られるようだ。金融機関担当者は、きめ細かい現状把握など事後管理はもちろん、状況によっては経営改善計画の作成や実行支援も必要となる。本稿では、取引先の事業存続の見極めや、状況ごとの支援策について解説を行った。

中小企業診断士 大谷 金久

1 コロナ禍の状況と金融行政の動向

新型コロナの影響で、多くの中小企業が引き続き厳しい状況にあるが、倒産件数は低水準となっている。これは実質無担保・無利子融資等金融支援や助成金・補助金などの各種支援策が奏功したと見られる。足元ではウイズコロナを模索する動きもみられるが、感染症の影響が依然として続きそうだ。特に影響が大きい観光関連や酒を提供する飲食業は、業種・業態変更の動きもみられるが、事業再構築補助金等これを後押しする支援策の効果が見えるのはこれくらいであろう。

このような状況を踏まえ、金融庁が2021年8月に公表した本事務年度金融行政方針によると、「第一に、新型コロナウイルス感染症による深刻な影響を受けた経済社会

を、金融機関が引き続き金融仲介機能を発揮して力強く支えぬことができるよう、行政としても万全を期す。さらに、ポストコロナの活力ある経済の実現を目指して、金融機関等による事業者の経営改善・事業再生・事業転換支援等を促していく。」とある。

2 事業存続の見極めと対応

さて、金融の現場ではどうか。ゼロゼロ融資で調達した資金が底を尽く前に、あるいは同融資の元金返済開始に向けて、どのように対応して行くか、足元では前年比で減少していた倒産件数の増加が見込まれ、取引先の事業存続の見極めと対応が必要な状況となっている。以下、具体的な施策を解説する。

(1) 事業転換など事業の再構築の支援

中小企業等事業再構築促進事業の「事業再構築補助金」

をはじめとして、政府から多くの支援策が準備され、それぞれの金融機関でもセミナーや相談会等を通じて取引先企業への支援が展開されている。特に同補助金では事業計画を経営革新等支援機関や金融機関と策定し、一体となって事業再構築に取り組むこと、付加価値額を増加させる計画が要件となっている。

各金融機関では、資金面での支援はもちろん、補助金申請時に作成した事業計画の実行支援など、事業転換等の事業再構築の支援が期待され、事業計画の施策の実行支援、進捗管理など、補助金申請のためだけでなく、事業再構築の取組みを成功させるための伴走支援が必要となる。

(2) 期限の利益を与える妥当性の見極め

資金繰りが厳しい取引先から借入金の返済条件緩和の申し込みの増加が見込まれるが、

債権者として借入金の返済条件の変更の際して、「期限の利益を与える妥当性の見極め」が前提となる。

「期限の利益を与える」とは返済期限の延期を指すが、漫然と条件変更に対応するのではなく、その妥当性を見極めた対応をお願いしたい。

条件変更中に赤字から抜け出せないと、経営者がカードローンやキャッシングで補填するケースも散見され、消費税滞納や社会保険料の延滞など、万が一差し押さえとなれば破綻懸念先や実質破綻先へのランクダウンも懸念される。さらに、親戚や知人からや、いわゆる高利貸しからの借入に手を染めるなど借金まみれにもなりかねない。

漫然とした条件変更対応を続けていくと、赤字補填の借入金が高み、最悪の場合には、会社・経営者ともども破産するケースも発生しかねない。

このようにならないよう「期限の利益を与える妥当性の見極め」が重要となる。つまり、漫然と条件変更に対応するのではなく、取引先経営者の課題認識を促し、実効性ある経営改善の取組みを前提として返済条件の変更に対応することである。

「貸すも親切、貸さぬも親切」という言葉があるが、条件変更時には、経営改善計画の実現可能性やその実施状況を見たうえで対応することが大切であり、経営改善計画の策定やその実行を支援する伴走型の支援が期待されている。

(3) 抜本的再生への対応

企業再生の前提は、当該企業の利益確保が見込まれるかどうかである。将来に向けて利益が確保できず赤字が続くのであれば、事業を継続する意味はないとも考えられる。

厳しい状況を打開して利益確保に取り組み「経営改善計

画」とその着実な実行が企業を再生するためには重要だが、過剰債務や債務超過の状態から抜け出せなければ再生したとは言えない。したがって、経営改善計画の策定に際し、債務償還年数や債務超過解消年数が重要な目安となる。

債務償還年数とは、キャッシュフローで完済できる年数であり、債務超過解消年数は、当期利益で債務超過から脱する年数のことである。自己査定した債務者区分では、目安として債務償還年数は20年を超えると破綻懸念先、債務超過解消年数は10年を超えると破綻懸念先となるが、再生に向けての経営改善計画では、経営改善計画の実現可能性を考慮してそれぞれの年数は短くなる。

経営改善計画の策定に際して、それぞれの年数を超える場合には、過剰債務や債務超過を解消するために、例えば、DESや債権放棄等の

B/S対応が必要となる。

B/S対応が必要となる。金融界ではフォワードルッキング引当が話題となっている。一昨年12月に「金融検査マニュアル」が廃止となったが、それまで貸倒引当金は過去の貸倒実績率を基に引き当てを実施してきたが、将来見込まれる貸し倒れに備えた引当など自由度が増している。コロナ禍で、将来の貸し倒れに備えて、例えば、特定の業種や条件変更先などをグルーピングした貸倒引当金の計上が行われている。

例えば観光関連の業種をグループピングし、フォワードルッキング引当を行ったうえで、企業再生のための経営改善計画を策定し、P/L改善だけでなく場合によっては債権放棄も選択肢となるB/Sを含めた抜本的な再生に取り組みなど、より踏み込んだ企業再生の取組みが必要となる。

3 求められる中小企業のライフステージごとの支援

(1) 中小企業のライフステージ

金融庁は、事業性評価に基づく融資等を求めている。これは、事業内容や成長可能性などを適切に評価（事業性評価）した上で、中小企業のライフステージごとに課題解決のためのソリューションを提案し、融資を含めて本業支援をしていくことである。

中小企業のライフステージごとの課題とは、下の図表に示されるように(1)創業・新規事業開拓、(2)成長段階、(3)経営改善、(4)事業再生や業種転換、(5)事業の持続可能性が見込まれない、(6)事業承継に区分され、それぞれ課題解決のために資金ニーズが発生し、積極的な金融仲介機能の発揮が求められている。

コロナ禍では(3)経営改善と

(4)事業再生と業種転換が主な支援対象となる。

(2) コロナ禍で必要な経営改善支援

経営改善の流れは、現状把握↓課題設定↓経営改善計画策定↓実行支援↓進捗管理となる。厳しい経済環境で頑張っている中小企業を支援するため、顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮が期待されている。

経営改善計画を策定するうえで、まず現状把握をしっかりと行うこと、そのうえで経営者の課題認識が前提となる。この課題認識が不十分な状態で経営改善計画を策定すると、経営者等が主体的に取り組まずに、策定した経営改善計画が絵に描いた餅となることもある。そうならないためにも、現状把握と課題認識を促すことが経営改善の実効性を高めることとなり、さらに、経営改善の流れ全体に対

(3) リスト

ラ（構造改革）策

さらに、当該中小企業が経営改善のために取り組むべき課題として、業務リストラ、財務リストラ、事業リストラとして3つのリストラ（構造改革）策を設定するが、業務リストラはコストの削減や業務の効率化など、財務リストラは借入金や返済額の削減、抜本的な再生ではDESや第二会社方式や債権放棄など、事業リストラは店

図表 顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮

		ライフステージ等の見極め			
日常的・継続的な関係強化	経営の目標や課題の把握・分析	顧客企業の認識・主体的な取組を促す	(1)	創業・新事業開拓	最適なソリューションの提案
			(2)	成長段階における更なる飛躍	
			(3)	経営改善	
			(4)	事業再生や業種転換	
			(5)	事業の持続可能性が見込まれない	
			(6)	事業承継	
		ソリューションの実行			

※「地域密着型金融の推進に関する監督指針」（金融庁）をもとに筆者作成

舗、工場、商品、事業等の削減・撤退等や、新たな業種・業態に転換して事業を再構築する取組みも事業リストラとなる。

コロナ禍で、多くの取引先

企業はゼロゼロ融資を活用して過剰債務状態となっており、B/Sを含めた抜本的な再生が必要な状況となっている。

「3つのリストラ（構造改革）策」

- ①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）
- ②財務リストラ・借入金削減や返済方法見直し、B/Sの組み換え
- ・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、返済期間見直しなど）
- ・DDS、DES、第二会社方式、債権放棄、再生ファンドの活用

③事業リストラ・不採算事業

- からの撤退、事業再構築
- ・店舗、工場等の閉鎖・売却
- ・不採算な事業・得意先・商品の撤退
- ・事業再構築（業種・業態の変更など）
- ・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）

経営改善計画は、これらのリストラ策を具体的に織り込むことで策定されるが、計画を着実に実行するために実行計画の作成と進捗管理が重要となる。

4 重要度が高まる事後管理

ウィズコロナ、ポストコロナに向けて、ゼロゼロ融資の事後管理など、取引先企業の事業継続を支援するため、融資モニタリング体制の実効性を高める必要がある。

取引先企業の決算・申告の

時期に合わせて、決算期の財政状態や収益状況を経営者等と確認し、さらに毎月あるいは四半期ごとに月次試算表を徴求し、売上や利益、事業運営の状況をヒアリングすることだ。

経営改善計画を策定している場合は、資金繰りはもちろん計画に対する実績やその実施状況を確認し、着実な実行を支援することが必要となる。事後管理は不良化防止のためだけではない。コロナ禍で債務超過や過剰債務に陥った取引先や、事業の再構築に取り組み取引先を支援するなど、モニタリングを通じて、取引先企業の伴走型支援が期待されている。

※ ※ ※

新型コロナウイルスの影響で、売上を喪失した観光バス会社は、バスを売って当面の資金繰りを賄った。休業要請が続きや

むなく店舗や従業員を削減した飲食業も少なくない。

各種の助成金や補助金、ゼロゼロ融資は、赤字補填や事業継続の繋ぎ資金として一定の役割を果たしたが、もちろん十分とは言えない。一方で、ゼロゼロ融資を利用した取引先の中には、影響を見極めたくえで不要な資金の返済を予定している先もあり、取引先の状況はそれぞれに異なっている。

ゼロゼロ融資の実行で忙殺された日々は既に終わり、取引先支援は次のステージに入った。ウィズコロナ、ポストコロナに向けて、それぞれの取引先をどのように支援するか、金融機関担当者として目線と行動が試されている。

（大谷経営コンサルティング代表）