

アフターコロナの 融資取引先との向き合い方

コロナ禍において、地域金融機関はゼロゼロ融資により多くの中小企業を支えてきた。地域金融機関の営業の現場では、取引先企業の支援に奔走し、ゼロゼロ融資の対応にあたっても戦場と化していた。アフターコロナに向き合うとき、あらためて取引先企業の状況を確認したうえで、経営改善、企業再生など支援方針を明確にして、それぞれの取引先企業に伴走した支援が求められている。本稿では、アフターコロナにおける向き合い方を解説した。

大谷 金久

1 アフターコロナを模索するうえでの現状確認

アフターコロナを模索する今、取引先企業がどのような状況にあるか、改めて現状を確認すべき時になっている。

ゼロゼロ融資で支援してきたが、多くの場合、資金使途は赤字補填で、返済財源としてのキャッシュフローは赤字のために無く、それどころか売上が消失してしまった中小企業も多くみられた。

ゼロゼロ融資で資金繰り支援したことで、昨年までの2年間は倒産件数が年間6000件程度と倒産を抑えることができた。ところが、2023年上半年は4000件を超え倒産が増加してきている。コロナ禍の影響から抜け出せずに赤字が続いている取引先や、返済元金据置きなど条件変更で支援した取引先の中には、借入金返済の正常化

が見通せない取引先も多い。

さらに、急激な為替変動や人件費など、経費・コスト高など中小企業を取り巻く環境は厳しさを増している。さらに、ゼロゼロ融資の返済も始まり、実質無利子期間の期限も迫るなど、良くない表現だが、「ゾンビ企業問題」などと、巷では問題提起されている。アフターコロナを模索するとき、地域金融機関としても、これらの支援の効果がどうであったか、取引先の状況はどうかなどあらためて確認する必要があるようだ。

売上は増えているのか、利益は出ているかなど法人税申告書や経営者ヒアリングで確認しておきたい。さらに、策定した経営改善計画の実行状況など、あらためて現状を確認することから始めたい。例えば、「アフターコロナ一斉点検」のような取組みも必要かもしれない。

2 取引先企業の支援の状況の見極め

アフターコロナに向き合うとき、改めて取引先企業の現状を確認したうえで支援方針を明確にすることが必要だ。

取引先企業の支援方針の検討に際しては、月次試算表や法人税申告書、格付を活用して、訪問や面談により現状把握のうえで支援方針を決定することになる。

金融機関の一方的な取り組みとならないよう、財務内容のみで判断することなく、経営者と一緒に現状を確認することから始めたい。さらに、経営者の課題認識を促すことにより、経営改善の実効性を高めることもできる。

これをしてしないで経営改善計画を策定すると、実行が伴わない絵に描いた餅となってしまうので注意が必要となる。

経済産業省は、金融庁・財

図表1 中小企業活性化パッケージNEXTのポイント

収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援		
収益力改善フェーズ	事業再生フェーズ	再チャレンジフェーズ
①認定支援機関の伴走支援の強化 ②中小企業活性化協議会	①再生ファンドの拡充 ②事業再構築補助金の新枠創設 ③事業再生等のガイドライン策定	①経営者の個人破産回避ルール化 ②再チャレンジに向けた支援強化

務省と連携して2022年9月「中小企業活性化パッケージNEXT」を策定している。これは、経済環境の変化を踏まえた資金繰り支援、収益力改善・事業再生・再チャレンジを促す総合的な支援策を加

図表2 経営改善・企業再生支援の3つの見極めポイント

①当面の資金が回るか ②利益やキャッシュフローが生み出せるか ③債務償還年数と債務超過解消年数のレベルはどうか

※図表1、図表2ともに経済産業省 中小企業活性化パッケージNEXTをもとに筆者作成

速させるため策定した「中小企業活性化パッケージ」を展させ策定・公表したものだ。「中小企業活性化パッケージNEXT」では、資金繰り支援のほか、収益力改善フェーズ、事業再生フェーズ、再

チャレンジフェーズに区分して支援策を講じている（図表1参照）。地域金融機関の営業の現場で、取引企業の経営改善や企業再生を支援するときの見極めポイントを三つ挙げたい。①当面の資金が回るか、②利益やキャッシュフローが生み出せるか、③債務償還年数と債務超過解消年数のレベルがどうか、である（図表2参照）。

① 当面の資金が回るか
 最低限の運転資金が無ければ事業継続ができないのは当然であるが、元金据置等の返済軽減の支援をした場合であっても、赤字から抜け出せずにいるとキャッシュアウトが続き資金不足に陥り、例えば、消費税の滞納や社会保険料の延滞となると、預金や売掛金等が差し押さえられてしまうと事業継続を断念せざるを得ないこともある。
 それは、返済元金据置の支援を受けていても、事業運営には運転資金が必要となるほか、赤字が継続してしまうと赤字を補填するための資金が必要になり、経営者が個人の資金を入れてカバーできればいいが、親戚や知人から借入れしたり、あるいは、買掛金や経費の支払いを待ってもらうなど穴埋めせざるを得なくなる。最終的に資金が尽きると事業継続が困難となる。

② 利益やキャッシュフローが生み出せるか
 厳しい言い方だが、黒字化してキャッシュを生めなければ再生は無意味ということになる。赤字から抜け出せないで事業を継続するとキャッシュアウトが続くことで傷が広がってしまうため、そもそも事業を続けること自体の意味が問われる。
 現時点では赤字でも、経営改善計画を策定して、売上拡大・限界利益確保・経費の削

減など、黒字化に向けての道筋を計画することになるが、事業継続の前提はP/Lが回る、つまり利益が必要となる。言い換えると利益が出せなければ再生は無い。最悪の場合には、破産となってしまう。

③ 債務償還年数と債務超過
解消年数のレベルがどうか
債務償還年数は、キャッシュフローで10年以内、債務超過解消年数は当期利益で3〜5年が目安になるだろう。厳しい債務超過や過剰債務の状況から抜け出せない場合には、P/Lが回ることを前提として、B/Sを含めた抜本的な再生が必要になってくる。DESや債権放棄、第二会社方式、再生ファンドの活用など、より踏み込んだ再生支援が必要になる。

債権回収の場面で使われている経済合理性という言葉が聞かれたことがあるだろうか。破産よりも民事再生の方が、

さらに、私的再生の方が金融機関にとって債権の回収額が多くなると期待でき、経済合理性があると表現している。

B/Sを含めた私的再生も実質的には債権放棄となるため、中小企業活性化協議会を活用するのが有効となる。DES（債務の資本化・債務超過の財務体質が改善される）、債権放棄（例えば、将来キャッシュフローを控除した貸付金を放棄する）、第二会社方式（利益やキャッシュを生み出せるグッド事業と不採算事業であるバッド事業に分割してグッド事業の再生を図る）、再生ファンドの活用（債権を再生ファンドに売却し、再生ファンドが再生する）などが活用されている。

コロナ禍では、事業そのものができずに売上が消失した事業先も多かった。足元でも、売上が戻らず赤字が継続している中小企業も多いが、延滞

させずに元金据置などの条件変更で支援することは猶予期間を与えていると捉えることもできる。この猶予期間に経営改善に取組まないと赤字が継続してしまうことで却って傷が広がってしまうため、事業を見極めたうえで廃業することも選択肢になる。

借入金の完済ができれば廃業できるが、できない場合には破産を選択せざるをえない。代表者保証については、経営者保証に関するガイドラインが適用されれば、華美でない自宅や当面の生活費を留保することもできる。

3 アフターコロナで取引先企業とどう向き合うか

顧客接点の持ち方としての訪問あるいは面談ルールをどうするか、あらためて融資における債務者管理体制（モニタリング体制）を活用していきたい。

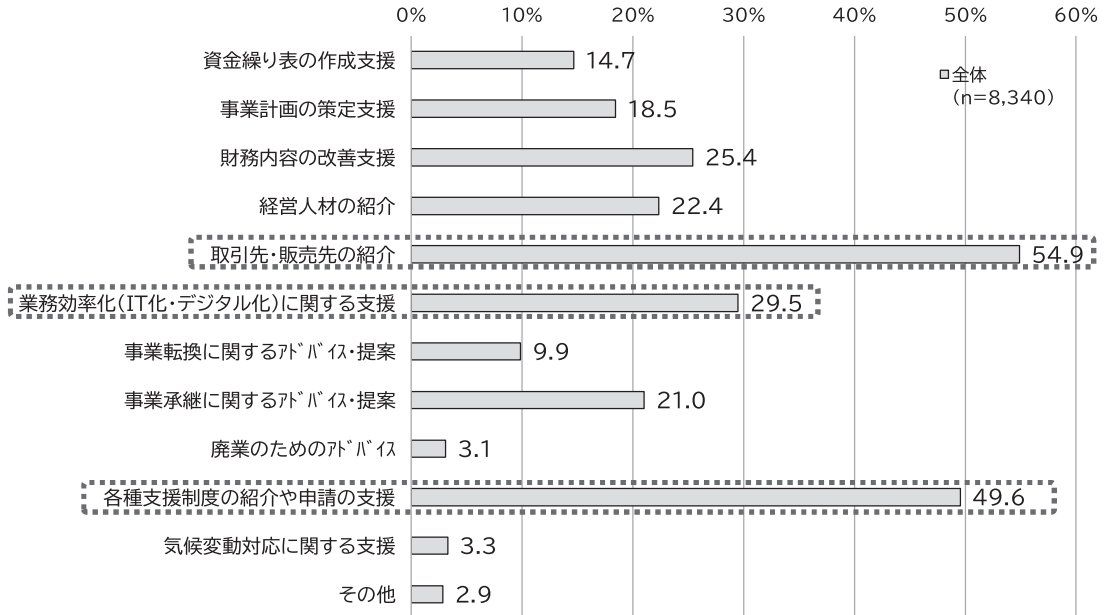
アフターコロナでは、融資実行後のモニタリングなど債務者管理体制の再構築が重要になりそうだ。融資実行で終わることなく、個別債務者の実態等をモニタリングして予兆管理に努め、事後管理を徹底することで取引先企業が倒産しないように支えていく。結果として、金融機関にとっても信用コストを抑えることが期待できる。

融資実行前は融資審査体制、融資実行後は債務者管理体制と区分すると、融資審査体制に増して債務者管理体制の強化が必要となっている。

例えば、業績評価を融資実行で評価するのではなく、むしろ融資実行後の事後管理が評価される仕組みはどうだろうか。

多くの金融機関では、融資は実行時に評価されるが、考えてみれば、融資実行後の時間の経過によって貸出利息と

図表3 金融機関から受きたいサービス



出典：金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプログ्रेसレポート」（2023年6月）

としての収益を上げることができると。金融庁の「金融仲介機能の発揮に向けたプログ्रेसレポート」によると、「企業アンケート調査」で、企業が金融機関から受きたいサービスとして「取引先・販売先の紹介」といった利益改善に直結するサービスが高い割合を占めたほか、「業務効率化（IT化・デジタル化）に関する支援」や「経営人材の紹介」が上位となったとしている（図表3参照）。

このように、取引先企業のニーズは変わってきているようだが、大切なのは融資、金融商品など、プロダクトが先にあるのではなく、取引先企業ごとの課題・ニーズに合わせて、課題解決の手段として、資金はもろもろ様々な課題解決策（ソリューション）を提案するという顧客起点での支援が期待されている。

取引先企業の経営改善や企業再生、事業承継やM&A、DXや人材の支援など、より専門的な支援ニーズが増してきた。金融マンとしてのスキルアップが必要となるが、コディネーターとして専門家を活用することや、時には、単独でなくチームで支援するのも有効になりそうだ。

コロナ禍で中小企業にとっても、地域金融機関にとってもたいへんな状況が続いたが、どうもコロナ前と同じところに戻ることは無いようだ。

最近、いくつかの地域金融機関の渉外担当と面談する機会があったが、激しい環境変化への対応は不十分なようだ。まずは、取引先企業の経営者と向き合うことから始めたらどうだろうか。

（大谷経営コンサルティング代表）