

中小企業金融円滑化法 概要と対応策

- ① 資金繰り悪化を乗り切るための緊急処置
- ② 金融機関ごとに異なるガイドライン
- ③ 金融円滑化法と共に資金繰りに役立つ制度
- ④ 申請時に提出が必須の経営改善計画書



1 | 資金繰り悪化を乗り切るための緊急処置

1 | 緊急採決された中小企業金融円滑化法の背景

中小企業者や住宅資金借入者に対する金融の円滑化を図るため、臨時国会(第173回国会)において、「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」(以下、「中小企業金融円滑化法」という)を制定し、平成21年12月4日に施行されました。(平成21年法律第96号)

年末を前にして法案の強行採決にいたった背景には、長引く不況の影響から、年末の資金調達が困難な状況と予想され、中小企業への貸し渋り・貸し剥がしを抑制することを目的としていました。当初の構想では「強制的に借金返済を猶予する」という内容でしたが、企業からの貸し付け条件変更の申し出に対して、金融機関が可能な限り応じるように要請する「努力規定」に近い形に落ち着きました。

リーマンショック以降、業績悪化に見舞われ、思うように資金調達ができない中からなんとか頑張って返済を続けてきた中小企業の経営者にとっては、その活用方法によって資金繰り難から抜け出せる法案であると思われます。しっかりと内容を理解し、難局を乗り越える有効な手段とする必要があります。

2 | 中小企業の経営改善が一番の目的

「中小企業金融円滑化法」は、中小企業に対し返済猶予を与え、一時的に難局をしのぐためのものではありません。与えられた返済猶予期間の間に、経営改善を行ってもらおうというのが、一番の目的となります。平成21年12月4日に発表された亀井静香・金融担当大臣の談話の中でも、以下のように記されています。

金融担当大臣談話「中小企業金融円滑化法の施行にあたって」抜粋

中小・零細企業の皆様におかれても、金融機関とも協力しつつ、積極的に業務の見直しや経営の改善に取り組むなど自助努力を行っていくことが重要であることにご留意いただきたいと思います。

3 | 中小企業金融円滑化法の概要

中小企業金融円滑化法を上手く活用するためには、その概要をしっかりと理解する必要があります。金融庁が示す中小企業金融円滑化法の概要は、以下のようになります。

中小企業金融円滑化法の概要

<p>対象となる 中小企業者</p>	<p>小売業の場合は資本金5,000万円以下又は従業員50人以下 卸売業の場合は資本金1億円以下又は従業員100人以下 サービス業の場合は資本金5,000万円以下又は従業員100人以下 ゴム製品製造業（自動車又は航空用タイヤ及びチューブ製造業、工業用ベルト製造業を除く）の場合は資本金3億円以下又は従業員900人以下 ソフトウェア業又は情報処理サービス業の場合は資本金3億円以下又は従業員300人以下 旅館業の場合は資本金5,000万円以下又は従業員200人以下 その他の業種（金融・保険業を除く。ただし、保険媒介代理業及び保険サービス業は対象となる）の場合は資本金3億円以下又は従業員300人以下 医業を主たる事業とする法人（医療法人など）の場合は従業員300人以下 このほか、中小企業等協同組合、農業協同組合、森林組合、商工組合、生活衛生同業組合などの場合についても、一定の要件を満たせば対象となります。</p>
<p>対象となる 金融機関</p>	<p>銀行、信用金庫、信用組合、労働金庫、農業協同組合、漁業協同組合、農林中央金庫など</p>
<p>金融機関の 努力義務</p>	<p>中小企業者又は住宅ローンの借り手から申込みがあった場合、できるだけ、貸付条件の変更など、債務弁済負担の軽減のための措置をとるよう努める。 金融機関は、申込みがあった場合、他の金融機関、政府系金融機関（日本政策金融公庫など）、信用保証協会、中小企業再生支援協議会などの関係機関と連携を図りつつ、できるだけ適切な措置をとるよう努める。</p>
<p>金融機関 の義務</p>	<p>条件変更などの措置を円滑に行うことができるよう、これらの措置の実施に関する方針の策定、状況把握のための体制整備、苦情相談対応のた</p>

	<p>めの体制整備、事業改善・再生に向けた支援のための体制整備、措置状況や苦情相談の状況の記録保存を行わなければならない。</p> <p>条件変更などの措置の実施に関する方針や措置状況などを記載した説明書類を作成し、金融機関の営業所などに備え置き、公衆の縦覧に供しなければならない。また、これらの書類を、行政庁（国、都道府県）に対して報告しなければならない。（3か月～6か月ごと）</p>
法律の期限	平成23年3月31日で失効する。

4 | 活用することで得られるメリット

中小企業金融円滑化法を活用することによって得られるメリットには、以下のようなものが考えられます。

中小企業金融円滑化法により得られるメリット

元本返済猶予や、返済期間の延長等の借入条件の変更
 条件変更を行っても不良債権とみなされないため新規借入が可能
 金融機関による経営支援・営業支援コンサルティングを受けられる

元本返済猶予や、返済期間の延長等の借入条件の変更

金融機関から借入している中小企業と個人が、返済猶予・金利減免、返済期間の延長、債権放棄などの借入条件を変更したい場合に申請すると、金融機関は返済猶予や返済期間の延長に応じる努力義務が課されます。

条件変更を行っても不良債権とみなされないため新規借入が可能

これまで、条件変更を行うと「要管理先」と格付けがランクダウンするため、新規融資が受けられませんでした。が、「条件変更を行っても不良債権としない」とする金融検査マニュアルが同法とともに改定され、リスケ中も新規融資を受けられるようになりました。

金融機関による経営支援・営業支援コンサルティングを受けられる

同法では、中小企業の借入金の返済条件変更、新規借入の支援とともに、中小企業の経営改善を支援するよう金融機関に努力義務を課しています。金融機関も、融資金を返済される前に倒産されては困るため、積極的に経営改善支援を行っているようです。

5 | メリットの裏に潜むデメリット

中小企業金融円滑化法はまだ本格的に運用されていませんが、中小企業が同法を活用することによって、以下のようなデメリットが生じると考えられます。

中小企業金融円滑化法により生じるデメリット

必ず申請が通るとは限らない

金融機関が連携して貸出し条件を変更するため借り手の経営情報が共有される

貸付条件の変更履歴があるという理由だけで、新規融資が断られる

新規融資や借り換え、条件変更を行う場合、手数料が生じる

申請時に経営改善計画書などの作成義務が生じる

多くの中小企業で資金繰り悪化の原因は「事業不振」であり問題の解決にならない

必ず申請が通るとは限らない

返済猶予の申請を行なった場合、金融機関の判断はどのようになるか、一概には言えません。企業の業況推移や資金繰り状態、金融機関との取引状態によって、その判断基準は異なってきます。仮に申請が承認されなかった場合、金融機関の企業に対する格付けは金融検査マニュアルもあるので下がることは無いとは思いますが、心象は悪くなるでしょう。

金融機関が連携して貸出し条件を変更するため借り手の経営情報が共有される

条件変更の打診を受けた金融機関は他の金融機関とも足並みを揃えることが必要となり、取引先に関する情報を借入のある競合金融機関と共有することになります。

その結果、メインバンクの独断で企業が倒産に追いやられる事態を抑止できる反面、情報が共有されてしまうため、新規での融資を受けにくくなる可能性が高くなります。

貸付条件の変更履歴があるという理由だけで、新規融資が断られる

返済条件変更申請が認められた場合、金融検査マニュアルに安易な格付けをしてはならないとありますが変更履歴があるだけで、新規融資を断られる可能性が高くなります。

新規融資や借り換え、条件変更を行う場合、手数料が生じる

新規融資や借り換えだけでなく、条件変更を申請した場合にも信用保証協会への保証料や、銀行への手数料が求められます。そのため借り換えや条件変更では必要な資金を新たに手にすることが出来ず、「保証料を自前で用意しないと申し込みもできない」ことになりかねません。

申請時に経営改善計画書などの作成義務が生じる

金融機関の相談窓口に行き、何の提出書類も用意せず、口頭のみで「返済猶予をお願いします」と申し出ても、申請が通ることなど有りえません。返済方法の変更を申請するには、金融機関に対して、返済能力が有ることを示すための判断材料を提供しなくてはなりません。そのためにも経営改善計画書の提出は必須となるでしょう。

多くの中小企業で資金繰り悪化の原因は「事業不振」であり問題の解決にならない

中小企業の資金繰り悪化を防ぐために制定された同法ですが、平成 21 年に実施された金融庁のアンケート調査では、事業不振による資金繰り悪化が 7 割を占める一方、金融機関の融資審査・条件に係る要因は 2 割であるという結果がでています。

この結果から、同法により返済条件の変更や新規融資が行われたとしても、一時的には企業の倒産を防いでも、根本的な問題の解決にはなりません。同法により返済の猶予を与えられた企業が、その間に、いかに経営改善を行うかが問題の解決に繋がるのです。

中小企業の資金繰り悪化要因

	悪化の要因	業種平均
1	販売不振・在庫の長期化等、営業要因	69.4%
2	融資審査、金融機関の融資態度	11.4%
3	融資期間、返済条件等、金融機関の返済条件	8.6%
4	信用保証協会や政策金融機関によるセーフティネット貸付・保証の動向	8.3%
5	改正貸金業法施行の影響等ノンバンクの融資態度	1.1%
6	J-REIT等証券市場の冷え込みや投資ファンド等の動き	0.9%

出典：金融庁「中小企業に関するアンケート調査結果の概要」(2009年6月)

2 | 金融機関ごとに異なるガイドライン

1 | 三菱東京UFJ銀行の示すガイドライン

平成21年12月18日付けで、『緊急円滑化への取組みについて』が発表されました。同行では、中小企業金融円滑化法に対する基本方針と具体的なソリューションを、以下のように示しています。

三菱東京UFJ銀行 金融円滑化に向けた基本方針

お客様への円滑な金融は、当行の最も重要な社会的役割の一つであり、お客様からのお借入のお申出や、お借入の弁済負担軽減等に関わるご相談等には親身な対応を心がけ、可能な限りお客様のご希望に沿うよう努力致します。

与信判断に当たっては、決算内容や業種等のお役様の外形的な事実だけでなく、経営実態や特性をきめ細かく検討する等、個別企業や個人の実情に応じた適格な融資判断・条件検討を行います。

お客様からのお借入等のお申出に際しては、信用保証協会の保証制度や住宅融資保険等の公的な支援策の活用を十分に検討致します。

お客さまからのお申出事項に対しては、お客様本位の姿勢で、契約内容や結論に至った理由・経緯を可能な限り丁寧に説明致します。

お客様にとって必要と判断した場合には、可能な限り経営指導・助言を行うよう努めます。

お客様からのご照会・ご相談・ご要望・苦情等については、適正な対応に努めます。

お客様からのお借入の弁済負担軽減等に関わるご相談等に際しては、他の金融機関とのお取引状況等を丁寧に伺い、可能な限り把握した上で、適切に対応致します。

具体的ソリューションでは「資金調達」「営業支援」「経営支援」の3大ニーズでさまざまなメニューが用意されており、下記のようなサービスは中小企業の資金繰りに役立つでしょう。

保証協会貸出

全国52の保証協会との提携により、新規の借入が可能になりました。これは、金融

円滑化法と共に制定された「条件変更対応保証制度」によるものです。

売り掛け活用ファシリティ

借入を希望している企業が保有する売掛金の入金指定口座を同行に指定することにより、売掛金を有効活用する資金調達法です。同行が売掛金入金状況をモニタリングし、掛目を考慮した後、極度額内で借入可能金額を毎月計算し、企業に連絡が入ります。売掛金入金実績の増減に応じて借入可能限度額が毎月変動するので、業況に応じた資金調達枠の確保に活用できます。

手形提携ABL

手形債権等の資産を購入するという行為だけを行う特別目的会社が、借入を希望する企業の変わりに同行からアセットバックローン（ノンリコースローン）の供与を受け、その資金を企業から手形債権を購入する代金にあてます。企業は保有する手形債権を特別目的会社に譲渡することにより、資金調達手段の多様化とバランスシートの圧縮を図ることが可能となります。

2 | 三井住友銀行の示すガイドライン

三井住友銀行は、『中小企業金融円滑化に向けた当行の取組みについて』として、ガイドラインを発表しています。同行の取組みは、下記の3点となります。

三井住友銀行 中小企業への取組み

資金調達ニーズへの取組み
経営課題解決へのサポート
金融円滑化への取組み

の資金調達ニーズへの取組みは、三菱東京UFJ銀行同様の、無担保あるいは企業のさまざまな資産を担保にした融資が用意されています。多くの中小企業が一番気になる金融円滑化への取組みには、以下のようなガイドラインを示しています。

返済条件の変更等の検討に係るポイント

次の3点のいずれにも当てはまるお申し込みの場合は、ご返済条件の変更等につき、原則、前向きに検討させていただくことにします。また、当てはまらない場合でも、お申し込みに至った背景や事情、事業や収入に関する将来の見通し、財産その他の状況を

総合的に勘案して、ご返済の負担軽減に向けて、積極的かつ柔軟にご相談を承るよう努めて参ります。

必要性

ご返済の意思が認められるお客様において、ご返済に支障を生じておられる差し迫ったご事情、または今後支障が生じるおそれをお持ちであり、事業や生活の継続にあたって、ご返済条件の変更等が必要不可欠であると考えられること。

将来性

ご返済条件の変更等の期間が終了した後、元来どおりのご返済が可能となるなどの見通しを立てるため、事業・収入の改善や再生への道筋をお示し又はお聞かせ頂けること。

金融期間間の連携

複数の金融機関からの借入がある場合、事業・収入の改善や再生への道筋において、他の金融機関との緊密な連絡や相応の協力が得られる状況にあること。

返済条件の変更等の具体的な流れ

お客様からのご返済条件の変更等に関するご相談・ご照会を受け付けます。

ご返済条件の変更等に関する考え方を充分にご理解いただいた上で、お申し込みを承ります。その際、「借入条件変更申込書」の提出をお願いするケースがあります。営業店及び本部による審査を行います。

営業店からお客様にご質問・ご相談を行うことがあります。

他の金融期間や信用保障協会等とお取引がある場合は、これらの機関とも、ご返済条件の変更等に向けたご相談を行っていただく必要があります。弊社としてもお客様のご要望があれば、ご意向に沿うべくこれらの機関と連携を図ってまいります。（弊行は、独占禁止法の趣旨に則り適切な対応を行います）

審査結果をご連絡します（お客様のご希望に沿えないケースがあります）

条件変更契約書を締結します。

3 | その他金融機関が示すガイドライン

前述の都市銀行では、金融円滑化に関する提出書類等の説明がなされていませんが、「経営改善計画書」の提出は、必須になるだろうと言われていました。

北海道の北洋銀行が、下記のように経営改善計画の提出を求める発表を行っています。

北洋銀行 中小企業等に対する金融の円滑化に関する基本方針より

事業資金をご利用になっている中小企業・個人事業主お客様へ

経営改善計画等の作成

お申込みにあたって、営業店から経営改善計画等の作成などを依頼することがございます。その際には、お客様の業績の改善はお客様と当行の双方にとってメリットがあるという考えのもと、経営改善計画等の実現可能性や課題の解決策などについて、お客様の業績の改善に向けて真摯にお打ち合わせさせて頂くよう努めます。

他の取引金融機関との連携

当行以外の金融機関（政府系金融機関を含む）からお借入がある場合、お客様の同意を得て、お借入条件の変更などに向けて、それらの金融機関と連携して対応するよう努めます。

条件変更後のフォロー

経営改善計画等を作成されている場合（お申込の際に作成頂いた場合も含む）、お借入条件の変更などを行った後につきましても、計画の進捗状況に応じて、例えば商材斡旋等の経営サポートや業績改善に向けたアドバイス等をさせて頂くよう努めます。これらのサポート等のメリットを最大限享受いただくためには、早期に計画の達成状況を把握させて頂く必要があるためご協力下さい。

北洋銀行では「経営改善計画等の作成などを依頼することがございます」との表現をしていますが、ほぼ強制的に作成・提出させられると考えた方がよいでしょう。

3 | 金融円滑化法と共に資金繰りに役立つ制度

1 | 資金繰りに大きく影響する金融検査マニュアル

金融検査マニュアルとは、金融庁が金融機関を検査する際のマニュアルであり、この基準に基づき、金融機関は債務者を査定し、金融庁に結果を報告します。現在、銀行と取引している企業は、何らかの形で既に銀行から以下の5つに格付けされています。『正常先』であれば良いのですが、そうでなければ金融機関との取引は、厳しいでしょう。

金融検査マニュアルの基準による債権者の分類

正常先	要注意先	破綻懸念先
実質破綻先	破綻先	

2 | 金融円滑化法制定とともに中小企業が有利になった改正点

金融庁は「中小企業金融円滑化法」が成立したことを受け、金融検査マニュアルの改定案を公表、平成21年12月4日同法の施行と同時に適用となりました。今回新たに、金融検査マニュアル「金融円滑化編」が作られ、その中で金融機関は率先して中小企業の金融円滑化を支援するよう強く求められています。

金融検査マニュアルは、平成20年11の改正で「経営再建計画の期間が概ね5年以内で、計画終了後、正常先となる」場合は、不良債権としないことになりました。しかし、この改正後、条件変更を行い新規融資が得られたという企業は見られません。

そのような背景から、条件変更を申し込むと格付けが下がってしまい、新規融資を受けられなくなるのではないかと、という中小企業が最も不安を感じる問題が発生しないよう、条件変更履歴があるとうい理由で新規融資や条件変更を謝絶していないか検証することとされています。

3 | 金融検査マニュアル活用のポイント

金融検査マニュアル別冊は、企業の経営実態や将来性を適性に評価することで貸し渋り

や貸しはがしを防止する目的として作られています。なので、このマニュアルをよく理解することは資金調達において非常に役立つといえるでしょう。

金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）のポイント

中小企業と大企業は異なる扱い	経営者と企業を一体として判断する
技術力と販売力	経営者と経営努力
経営改善に向けた取り組みを高く評価	

4 | 中小企業の強い味方「条件変更対応保証制度」運用開始

平成21年12月15日から民間金融機関の条件変更等を促すため、条件変更対応保証制度が開始されました。中小企業庁が定めた制度で、資金繰りに苦しむ中小企業が金融円滑化法を活用し、借入元金返済の延長・もしくは減額、金利の免除等の条件変更を借入先の金融機関に申請した場合、金融機関から条件変更を断られた時に活用できる制度です。

保証協会の保証付融資であれば、万が一、倒産等により企業が返済不能になっても、金融機関は保証協会から代位弁済が受けられるため、保証協会付融資は返済条件の変更を行ってもリスクが少なくなるため、金融機関は受け入れやすくなります。

5 | 取引先金融機関が窓口となる条件変更対応保証制度の概要

同制度の概要は、以下のようになります。

目的	金融機関からの借入に関する返済条件の見直しを行う際に、必要となる資金の保証を行うことにより中小企業者の債務の弁済にかかる返済の軽減を図り、中小企業者に対する金融の円滑化を促すことを目的とする
資格要件	保証申込時点において現に日本政策金融公庫、沖縄振興開発公庫又は商工組合中央金庫による貸付等及び信用保証協会による保証の利用がない中小企業者（実質的にこれと同様である場合を含む）
保証割合	40%（割合保証）
保証限度額	2億8,000万円 ただし、保証申込時点における取扱金融機関による貸付（以下、「借換

	対象貸付」という)の元本残高を限度とする。
保証期間	償還期限を延長した支払計画に基づき借換を行う場合 1年以内の当該延長された期間(通算3年以内の借換又は延長を妨げない) 償還期限を延長しない場合 3年以内 償還期限を延長しない場合で、保証を段階的に付与する場合 各保証ごとに3年以内
保証条件	資金使途 借換対象貸付の元本残高の決済資金に限る 貸付形式 手形貸付及び証書貸付 返済方法 一括返済又は分割弁済
担保・保証人	借換対象貸付にかかる担保・保証人と同一の条件
貸付金利	金融機関所定利率
信用保証料率	借入金額に対し年0.88% (保証金額に対し年2.20%) 中小企業会計割引適用
取扱期間	平成21年12月15日～平成23年3月31日 (平成23年3月31日協会申込受付分まで)
その他事項	通常の保証申込に必要な書類の他、以下の書類の提出が必要となります 条件変更対応保証制度を利用されるお客さまへ (保証債務の消滅に関する同意書) 借換依頼書・借換同意書 経営改善計画書 返済条件説明書 金利説明書

6 | 経営改善計画書と返済計画書の提出が必須の条件

この制度での保証範囲は借入金額の4割で、金融機関の負担は6割となります。金融機関の保証される割合が通常の保証率よりも低くなるため、この制度を金融機関が好んで活用しない可能性もあります。同制度や金融円滑化法を活用するためには、金融機関が「この会社が再生する可能性が高い」と思わせるような、しっかりとした金融機関を安心させられる「経営改善計画書」の作成が重要となります。

4 | 申請時に提出が必須の経営改善計画書

1 | 中小企業金融円滑化法を見据えた経営改善計画書

中小企業金融円滑化法において「経営改善計画書」の提出が必要となると予想されます。経営改善を行い、借入金の返済意思があることをしめすために、これまでの経営をどのように改め、利益を出し、社会に還元していくかを、経営者自らが作成することが重要になります。当然、すべて自社で作成しなければならないということはありません。専門家に相談・アドバイスをもらっても構いません。金融機関に「返済能力がある」と思わせる改善計画書を、経営者の強い意志を伝えるためにも、他人が作ったものではなく、経営者自らが作成します。

2 | 経営改善計画書作成のポイント

経営改善計画書の策定するにあたってのポイントは、次のようになります。

計画の必要性を認識する

自社の将来に向かっては「経験と勘の経営」や「ドンブリ勘定」から脱皮し、経営改善計画の自発的な立案が必要なことを、十分に認識します。金融機関にとっても、「経営改善に向けた取組み」を知ることで、柔軟な対応策が講じられるようになります。

自社の現状を認識する

少なくとも過去3期分の財務諸表等の基礎資料を揃え、これまでの実績の中で何が一番業績悪化の原因なのかを見極めます。金融機関は、特に安全性を重視した貸借対照表重視の経営ができていないかに注目します。

事業内容、財務、収益の3分野から重要点をまとめる

「事業内容改善」「財務内容改善」「収益内容改善」の3分野に分け、重要点をまとめます。金融機関は資産査定を行い、実態バランスを把握します。

経営環境の変化を予測する

自社をとりまく経営環境（経済、市場、業界、競合商品、他社等）の予測を適切に行います。非財務事項（定性要因）にも取り上げられる項目で、金融機関を市場・他社の動向

や業界研究ができていないかに注目します。

具体的な行動計画を策定する

- ア) 各改善項目を実現するにあたっての担当責任者を定めます。
- イ) 各改善項目につき「いつまでに」「どれだけの」改善効果を上げるのかを決める。
- ウ) 担当責任者は全項目を細分化して具体的手順を定めます。

キャッシュ・フローを確認する

資金面で無理がないか検討を行います。そして、以下のような項目を取りまとめ、経営者自身が金融機関に改善内容を具体的に説明し、提出します。金融機関は税引き後利益に、減価償却費を加えた簡易な償還財源余力を把握しているのか注目します。

5カ年目標変動損益計算書

5カ年目標貸借対照表

5カ年予測キャッシュ・フロー計算書

経営目標達成のための行動計画表

借入金返済計画等

経営管理を徹底する

- ア) 計画(Plan)、実行(Do)、検証(Check)、対策(Action)の経営管理サイクルを徹底して行えるように、社内システムを整備します。
- イ) 計数管理を徹底して迅速な会計処理に基づく月次決算を行います。試算表は翌月でできるだけ早い時期に作成します。

3 | 自社の経営環境を分析する

外部環境分析

外部環境分析を行う際の視点は、1つは、どんな事業にも共通して影響を与える「一般的な環境要因」、もう1つは、特定の事業や業界に影響を与える「直接的な環境要因」です。前者は、経済環境や政治環境・技術環境・国際環境・社会文化環境などで、後者は、市場環境の変化や競争環境の変化などです。

特に、「市場環境の変化」は企業に与える影響が大きく、この変化を読み取ることは外部環境分析の中でも最も重要となります。市場や顧客ニーズの変化を捉え、その変化が自社に与える影響を事前に評価しておくことが大切です。また、「競争環境の変化」を把握し、予測することも重要となります。競合企業の動向を見極めておくことも重要です。

これらの分析による変化の予測から、自社にとっての競争優位の「機会」となるか「脅威」となるかを検討します。

内部環境分析

会社を知るためには様々な方法が考えられますが、その1つに経営分析があります。確かに過去の経営分析により収益性・安全性・成長性・生産性などを知り、改善検討を加えることも重要です。しかし経営分析では経営実体を正確に把握出来ない場合も多くあります。自社分析は、他に依頼するのではなく経営者自らが行うことが重要となります。

経営者が自己評価を行ったら、役員や幹部社員にも同じ項目の自社分析評価を行ってもらい、評価のギャップを捕らえることが大変重要です。企業の業績悪化の大きな要因として「経営者と役員・幹部社員の経営における様々な認識の不一致」があるからです。

SWOT分析

外部環境分析と内部環境分析から「強み」と「弱み」をまとめていきます。

SWOT分析とは、強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）の頭文字を並べたもので、4つの要因の組み合わせによって、戦略案を抽出し、最善の方策を選択しようとする分析手法です。

SWOT分析は、過去の戦略や固定概念に捉われず、より創造的な発想や思考ができるような「場作り」「雰囲気作り」が大切です。以下の「検討の視点」を参考に経営環境分析（SWOT分析）表に箇条書きでまとめます。

SWOT分析 検討の視点

機会を生かす強みはないか

強みを生かす機会はないか

機会を生かすにあたり、弱みは阻害要因にならないか

脅威を機会に転換するだけの強みはあるか、その時弱みは阻害要因になるか

弱みを強みに転換するだけの機会はあるか、その時脅威は阻害要因になるか

4 | 業務リストラのポイント

適正在庫の実現

自社にとって最低限必要な在庫（適正在庫）数量を決定し、現在どれくらいの余剰在庫を抱えているのかを把握する必要があります。そしてこの余剰分をいかに早く現金に換え

ることができるかを常に考える必要があります。売れる見通しが無い在庫分は、思い切って仕入価格や製造価格以下になっても一気に販売してしまう勇気が必要です。

適正在庫の実現ポイント

現状の在庫を把握する	適正在庫を決定する
余剰在庫は早めの売却・返品等の方法を考える	在庫管理の仕組みを確立する
毎月正確な棚卸をする	

経費削減の実現

経費は概ね、人件費、外注費、販促費、管理費に分類されます。製造業の場合は、材料費、労務費（人件費）、外注費、製造経費に分類されます。試算表を見てもそれぞれの合計額しかわかりませんので、まずは「元帳」に目を通します。科目ごとに1行ずつ確認して、不明なものは明確にし、無駄な経費がないかをチェックしていきます。

経費削減見直しの順番

管理費（製造経費）	外注費	販促費	材料費	人件費（労務費）
-----------	-----	-----	-----	----------

5 | 経営改善計画を文書化する

経営改善計画書には特定の書式があるわけではなく、任意の書式で作成します。金融機関に計画実現が可能であることや、経営者の思いを伝えられるよう、しっかりとした経営改善計画書を作成しなければなりません。

経営改善に向けた決意

経営改善に取り組むにあたっての基本方針や決意・姿勢等を記載します。専門家による指導を受けた場合には、経営改善計画を策定するにあたって受けた指導内容、経過、改善の方向性、実現可能性等について記載してもらいます。

経営の問題点

会社の現状と条件変更申し込みに至る要因を具体的な数値を使って説明します。

事業の問題点では、SWOT分析等を利用し、事業の現状について記入します。財務面の損益計算書の問題点では、事業に伴う損益上の問題点を記載します。貸借対照表の問題

点では、財務体質の問題点を記載します。資金繰り面の問題では、資金繰り上の問題点を記載します。

経営目標

経営改善計画の期間である3年後の当期売上高、当期利益を目標として記載します。

目標達成のための行動計画

経営改善を図るための基本的考え方、改善の基本方針や骨子、方向性を記載します。また、早急に取り組むべきこと、中期的に取り組むべきことなど、取り組みの手順を踏まえて具体的に記載していきます。なお、記載にあたっては、裏付けのある具体的数値及び実施時期をできるだけ織り込みます。

改善に向けての具体策を、次の3つの面から考えます。

ア) 業務改善 (例: コスト削減策)

売上の急激な回復は見込めないため、現状での売上でどのくらいのコストを削減しなければ、利益の確保と借入れの返済が出来ないかを把握し、それに対する具体策を立てます。

イ) 財務改善 (例: 遊休不動産を処分し借入金を圧縮)

会社、個人にて処分できる資産が無いかを検討します。財務改善が実現できると、改善計画の実現性、また金融機関からみた計画の信憑性が格段に向上します。

ウ) 事業改善 (例: 事業内容の見直しを実施し、売上の回復をめざす)

現在の事業をどのようにして、立て直していくのかを具体的に示します。複数の事業を行っている場合は、収益性の高い事業に集中的に取り組むのが原則です。

また、売上を伸ばしていくには、どのような先にどれだけ売上げていくかなどを具体的な数値で示す必要があります。

財務改善計画

ア) 事業損益計画

実現可能で、裏付けのある数値を記載します。原価償却費計では、製造原価内の減価償却費を含めます。キャッシュ・フローは(税引後)当期利益+減価償却費計で計算します。

イ) 貸借対照表(計画達成時)

計画達成に向けての各財務科目の改善点を簡潔に記載します。事業損益や借入金計画との整合性に留意します。

ウ) 資金繰り計画

実績には直近2ヶ月、計画には向こう6ヶ月のものを記載します。回収条件、支払条件を確認し、売上目標、仕入計画に合わせて作成します。

借入返済計画

新規の借入れの場合には新規だけを、借換及び新規の借入れの場合に記載します。

そして、全ての金融機関からの借入を記載し、保証協会の保証付の場合は「保」と記載します。借入形式を証書貸付＝証貸、手形貸付＝手貸、当座貸越＝当貸のように、分かりやすく記載し、返済額は月額で記載し、手貸・手割は返済額を0として記入します。

6 | 実現させてこそ意味をなす経営改善計画

返済条件変更のために、初めて経営改善計画を策定する経営者も多いことでしょう。経営改善計画策定の目的が、返済条件変更のためになってしまっただけでは意味がありません。何故金融機関は、経営改善計画の提出を求めるのか。それは、経営改善計画を実行することで、金融機関は計画終了時に正常な融資先になっていることを期待しているからなのです。経営改善への取り組みを通じ、企業は高い収益性を実現し、存続・発展への道筋を作ることが出来ます。

経営改善計画活用への取り組み

黒字決算を実現するために、経営改善計画を社内に落とし込み実行する
改善に向けて関係者の意思統一を図る

金融機関からは、実現可能な利益計画であることを証明するための、客観的な説明資料などを要求される場合もあるようです。交渉のポイントは、経営者の意欲と計画の実現可能性です。経営者自らが金融機関と粘り強く交渉し、自社の強み、計画の実現可能性の高さ、やる気などをしっかり伝えましょう。

< 参考文献 >

「中小企業等に対する金融円滑化対策の総合的パッケージ」(金融庁)

「中小企業の事業主の皆さんへ！～がんばっている皆さんを支援します！～」(金融庁)

