

金融円滑化法の概要と経過

寄稿特集① 金融サイドの視点から

(株)創造経営センター マネージャー・中小企業診断士 高橋 朋秀氏

平成25年3月に「中小企業金融円滑化法(以下、金融円滑化法)」の期限が到来する。この法律は、中小企業者に対し「リスクジュール(以下、リスク)」のハードルを大きく下げ、一時的な資金繰りを楽にした。

リスクの本来の意義は、経営再建のための時間を金融機関に与えてもらうことである。しかし、貨物輸送量が伸び悩み、厳しい市場競争環境の中で、経営の改善が十分に行われていない事業者や、どうしたらよいか分からず、現状延長の日々を過ごす事業者も多数見受けられる。そこで、金融円滑化法期限到来にあたり、トラック運送事業者のとるべき対応を2回に分けて、考えていきたい。まず今回は、金融円滑化法の概要とその経過、金融機関サイドの視点を、今回は「トラック運送事業者の今後の取るべき対応」を整理する。

1. 金融円滑化法とは何だったか

① 貸付条件の変更等の状況

平成24年9月末までの中小企業者に対する貸付条件変更等は、累計で約370万件にのぼる(金融庁発表資料)。事業者数は公表されていないが、約46万社と推計(平均借入本数4本、1度の再リスクを実施と仮定)され、個人事業者を含む約420万社の中小企業者にも、当面の資金が確保されたと考えられる。

② 金融の円滑化に向けた数々の施策による緊張感の低下

平成20年のリーマンショックによる世界的な金融危機と同時不況により、それ以降のトラックの輸送需要が急速に減少した環境下において、金融面では緊急保証制度やセーフティネット貸付拡充等の数々の施策が実施されてきた。特に金融円滑化法は、中小企業にとって「リスク」を身近にした。この手法は以前より存在したが、事業計画(経営改善計画)などがしっかりと作成し、何度も金融機関と交渉を重ねる必要があった。今ではリスク感が安易に考えている経営者が増えたことは否めない。

2. 金融円滑化法期限到来後の予想される対応

金融機関には円滑な資金供給という役割がある。一方で、健全な経営を行う義務があり、金融システムの破綻回避を目的とした様々な法的な規制を課せられている。「健全な企業」への円滑な資金供給、貸出金の不良債権の実態把握、融資先の財務・経営状況・融資の返済状況の把握、また、経営相談・指導を通じた支援等という役割を果たすため、金融機関は「剛毅」に取り組んでいる。

① 融資先の振り分けが始まっている

「事業の持続可能性、再生の可能性」を早期に見極め、事業者ごとの支援・取り組み方針をもった対応が予想される。特に、地域の金融機関は経営資源に限られるため、体力に応じた支援をせざるを得ない。金融庁の指針には、事業者・金融機関双方の痛みをできる限り和らげるために、廃業支援等を行うことも含まれ

ている。長い付き合いなので支援したいと思っ融資先があっても、トラック運送業界を取り巻く厳しい経営環境や、取り手している荷主の業界環境なども見据えて、再生の可能性を総合的に判断し、振り分けがされるだろう。また、合理的評価と十分な説明があった上で、不良債権として処理されるケースも増える可能性がある。

② 経営者の意識改革こそ出口戦略 成功のポイントと考えている

金融機関にとって上記取組みの成功は、融資先経営者の対応にかかっている。リスクにより資金が回り始める。営業の対応にかかっている。リスクにより資金が回り始める。営業の対応にかかっている。

3. 債務者区分と信用格付け

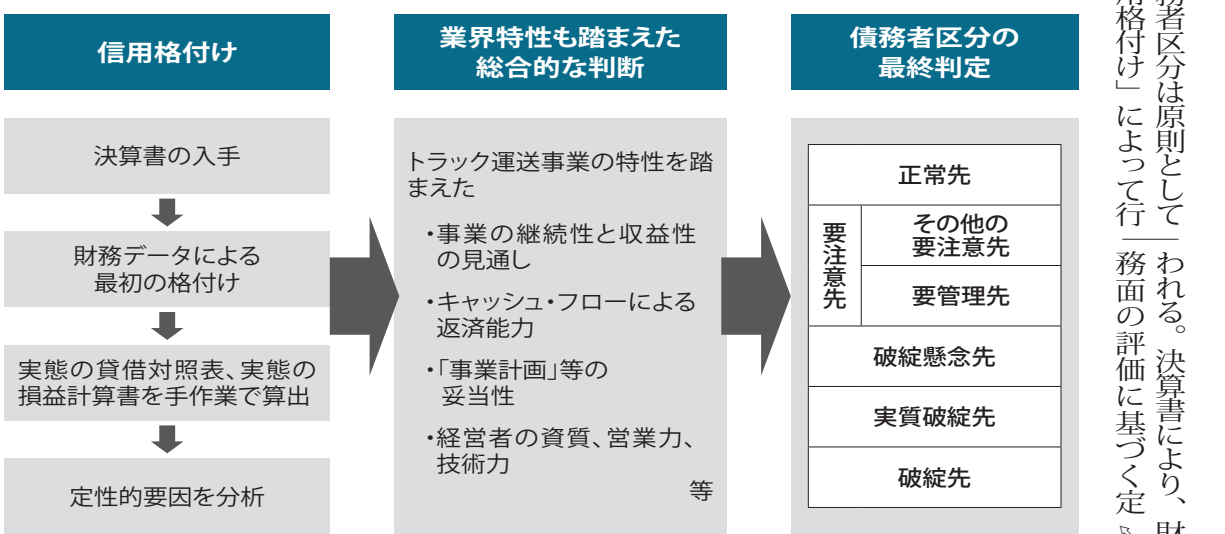
① 金融機関の自己査定と 事業者への影響

金融機関は、自らの財務状態を明らかにする「自己査定」という手続きの中で、貸出金の価値を測定し、延滞や返済されない恐れのある貸出金を額面より低く評価する。低い事業者への貸出金ほど、金融機関のコスト負担は大きい。そのため「自己査定」は「厳しい審査」に融資される。融資を受ける事業者は、自己査定を把握し、延滞や返済されない恐れのある貸出金を額面より低く評価する。

図表1 債務者区分の内容と財務内容のイメージ

Table with 4 columns: 運送事業者の債務者区分, その事業者への貸出金, 内容, 財務内容のイメージ. Rows include 正常先, 破綻懸念先, 実質破綻先, 破綻先.

図表2 債務者区分の検討手順



② 債務者区分はどのように決まるか

債務者区分は原則として「財務信用格付け」によって行われる。決算書により、財務信用格付けによって行われる。決算書により、財務信用格付けによって行われる。

よりも回収への判断「融資高めたい。また、「正常先(融資対象外)」と、新規融資においてはおおむねハードルが下がってくる。事業者は、最低でも貸出金が「不良債権」とされない「その他の」である必要があることも「注意先」以上にランクを覚えていただきたい。

量分析が中心だが、財務の専門性や物流に関する技術力、営業力、金融機関との取引実績等、定性的分析も加味される(図表2)。

2 不良債権の決まり方

中小企業の不良債権の判断の流れ

金融機関は、経営再建または支援を目的とした貸出条件の変更(リスクも含まれる)に応じた場合には、その債権を不良債権の一つとして開示する。そして、その債務者は「要管理先」以下に区分され、利息や新規融資において、不利な取り扱いを受けられる(図表3)。

リスクを行うと、通常は「要管理先」以下に区分されるが、中小企業の場合、以下の「実現性の高い抜本的な事業計画」があれば、ランクアップの可能性があら

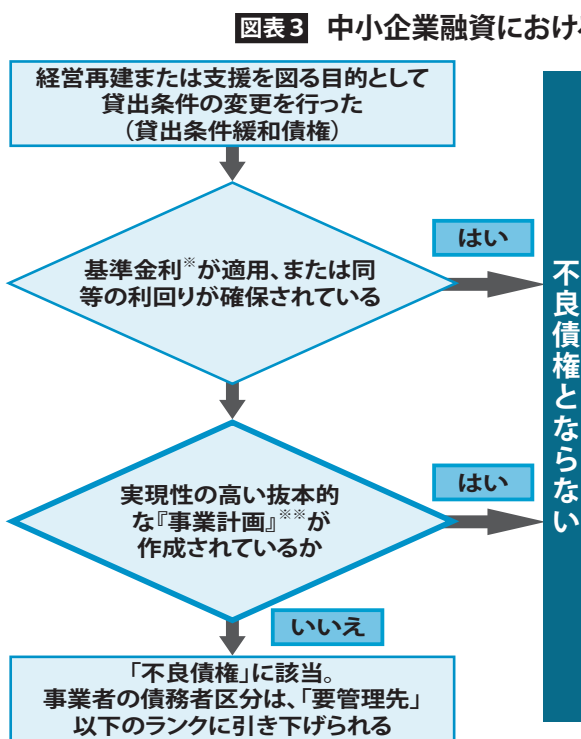
3 金融機関は、融資先の債務者区分をできるだけ良くしたい

金融機関は、融資先の債務者区分を高めることは、金融機関、事業者双方にとってメリットが大きい。とはいえ、厳しい行政の監督の担保を要求することで、嫌がられることもない。債務

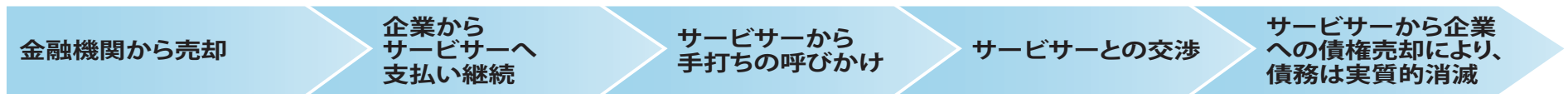
同等な信用リスクを有している債務者に対して通常適用される、新規貸出実行金利

※※ 中小企業においては、以下を描くことができた事業計画をいう。
「実現性の高い」とは、実現に必要な関係者との同意があり、債権放棄等の額が確定し、計画を超える支援は見込まれず、売上高、費用、利益の見積もりは十分に厳しくしていること。
「抜本的」とは、5年以内(最長10年以内)に、債務者区分が「正常先」あるいは「その他の要管理先」になること。
また、中小企業向け融資においては、貸出条件変更時より最長1年以内に策定すれば可。

これらは金融円滑化法終了後も変更はない。



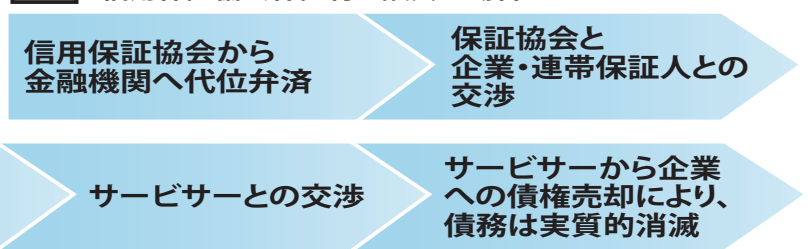
図b プロパー融資の場合



4 リスクに応じてもらえず、返済できなくなったらどうなるか

大事なのは「リスクに応じてもらえない」破産、ではないことである。その後も事業を継続している事業者もある。リスクで返済が滞ると、一定の段階で、金融機関は、その債権を不良債権処理する。「不良債権処理に至る」融資ではないが、信用を失うため、その後は融資を受けることが困難になる。でき

図a 信用保証協会保証付き融資の場合



て、そのような立場を理り、債務者区分向上に向けた積極的な姿勢の事業者である。

「実現性の高い」とは、例えば荷主別などに過去実績や営業情報に基づき売上計画(裏付けのない〇〇%売上アップではだめ)、運行三費や有料道路代など車両別やルート別などに具体化した変動費計画、ロスが発生している人件費や各種固定費の明細に基づく計画、また車両の代替なども見据えて、利益の見積もりを厳しくみていること等。

1 債権者が金融機関から移る

不良債権処理の方法は、信用保証協会保証付き融資とそうでない融資(プロパー融資)により異なる。処理後は、債権者が金融機関から信用保証協会やサービス*に移り、以後はちらとやりとりをすることになる。

※サービス(債権の管理・回収業者)債権管理回収業に関する特別措置法に基づき、認可され営業

2 信用保証協会保証付き融資の場合

「代位弁済」とは、信用保証協会が債務者の代わりに金融機関に残りの融資を一括返済することである。

3 プロパー融資の場合

保証付き融資と異なり、金融機関の経営状況や考え方、民間と公的金融機関との違いも異なる。一般的には、金融機関から回収・保全強化の交渉があり、担保があれば処分される。その

4. 金融機関の目線から、事業者が取り組むべきこと

金融円滑化法の期限到来により、金融機関がリスクに感じなくなるのでは、現在リスク中または、検討中の事業者にとって心配の種である。悲観的な記事や報道もあれば、楽観的な声もある。しかし、事業者が取り組むべきことは、「経営改善や再建に向けた努力を怠らないこと」「経営情報をきちんと開示していくこと」の2点といえる。

リスク先事業者への、金融機関の関心は、極論すれば、「いつから正常の返済に戻せるのか」である。経営改善や再建の王道は、事業計画を自ら立て、定期的な金融機関とコミュニケーションを続ける中で、債務を徐々に減らしていくことである。

1 事業計画を自ら策定し、自主性をもった経営姿勢を示す

事業計画は作成すればよいものではなく、実現性が

2 作成した事業計画に責任をもち、改善に取り組む

事業計画は作成すればよいものではなく、実現性が

Writer introduction

高橋朋秀氏のプロフィール



平成7年(株)創造経営センター入社。コンサルティング事業部マネージャー。中小企業診断士。運輸・物流業を中心に、個別企業の経営診断・指導、再生診断・指導、各種研修業務に従事。
トラック協会関連では、経営革新・経営分析テキスト作成、経営診断・相談事業、事業者向け経営分析・財務管理研修、適正化指導員ステップアップ研修等に携わる。
平成20年より1年間、任期付任用にて国土交通省国土交通政策研究所主任研究官として、運輸業の組織的安全マネジメント、交通産業の倒産分析等を担当。

の後、金融機関が自力回収を最後まで行うか、サービス*へ売却される。売却後は、事業者は払える金額を払いながら一括買取りの金額やタイミングをサービス*と交渉する。一定期間返済を続けた後、サービス*から「まとまった金額が出せないか」といった提案がある。サービス*は金融機関からの買取り金額より高く売ればよい。そのため、事業者は払える金額を基にしっかりと交渉する必要がある。交渉が同意に至れば、事業者の債務は実質的に消滅する。

最終的な支払額は元の債務金額より少ないが、担保不動産は競売や任意売却され、連帯保証人の資産も取り立てられ、事業者や代表者の信用には傷が付く。今後融資を受ける際には大きな支障となり、復活が難しくなることは忘れてはならない(図b)。

◇

◇

今回みてきた金融円滑化法に関連した内容を踏まえて、今回は、トラック運送事業者がどのような経営上の決断をしなければならぬかをみていく。そしてその決断をどのように事業計画に表し、計数に基づく経営を行っていかればよいのか説明する。

(次回へつづく)

memo 中小企業金融円滑化法の制定背景、2回の延長の経過

平成20年9月のリーマンショックから1年経過したが、日本の経済金融情勢および雇用環境が依然として厳しく、特に中小零細企業の資金繰りは深刻な状況にあった。このような情勢の中、貸し流し、貸しはがし対策および年末を越えるための資金繰り対策が急務との認識の下、中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための

臨時措置として、中小企業金融円滑化法が平成21年12月4日に施行された。この法律では、中小企業等から申し込みがあった場合、できる限り貸付条件の変更等の措置をとるよう努めることなどの金融機関の努力義務や、この実効性を高めるための金融機関の取り組み、行政上の対応、金融検査・監督上の対応、信用保証制度の充実等の措置が講じられた。

当初は、平成23年3月末までの期限立法であった。しかし、中小企業者の資金繰りが引き続き厳しく先行きも不透明で、貸付条件の変更等が引き続き求められたため、法律の期限を平成24年3月末まで1年間延長されたという経緯がある。さらに平成25年3月末まで1年間延長され、現在に至っている。

全日本トラック協会
「中小企業金融円滑化法の期限到来に関するセミナー」を開催

全日本トラック協会と国土交通省では、「中小企業金融円滑化法の期限到来に関するセミナー」を開催します。

【開催日】平成25年2月13日(水) 13時30分~16時00分
【開催場所】全日本トラック協会・会議室
【プログラム】「金融円滑化法の期限到来について」、「金融円滑化法の期限到来への金融機関の対応について」、「金融円滑化法の期限到来への運送事業者が取るべき対応について」

申し込み方法等は、全協ホームページを参照

平成25年3月末 中小企業金融円滑化法期限到来に備えて

今後のトラック運送 事業者の取るべき対応

寄稿特集

(株)創造経営センター
マネージャー・中小企業診断士
高橋 朋秀氏

今回は中小企業金融円滑化法の期限到来(平成25年3月末)にあたり、金融機関サイドの視点を解説した。トラック運送事業者にとって、金融機関の融資先振り分けの姿勢は、「計数に基づく経営への転換」を求めているといっても過言ではない。厳しい環境の中でも経営改善を行い、利益を出さなければならぬ。

赤字で資金繰りが厳しい経営ならば、経常利益の黒字化をおおむね3年以内、債務超過の解消を5年以内(条件付きで最長10年)、債務超過を解消した際の債務償還年数はおおむね10年以内が必須となる。このような「事業計画(経営改善計画)」を策定し、自主性をもった経営姿勢が求められているといえよう。

1. 運送事業者の選択肢

- #### 図表1
- ① 新事業分野の拡充
 - ② 現状のやり方でシェア拡大
 - ③ 足元の経営改善で経営力強化
 - ④ 規模縮小で存続
 - ⑤ 事業譲渡あるいは合併
 - ⑥ 廃業

トラック運送事業者を取り巻く経営環境の中で、経営者は次のような選択肢を迫られているのではないだろうか。金融機関の支援システムも、金融庁の監督指針により、このような振り分けをしていくことが示されている(図表1)。

2. 経営改善で経営力を強化

実際に経営改善で経営力強化をしていく際に、以下の8つの取り組みは、業界では「分かっている」ことでは「分かっていない」こと

1 改善の基本骨子

- 1 「ロス(損失)」を極限まで減らす**
事故・ミス・クレームによるロスは、事故修理費や割高の保険料といった直接的損失だけではない。前向きな取り組みに使うべき貴重な時間を奪う。経営削減の前には、まずはロス(損失)を極限まで削減する、やはり安全・品質が基本なのである。
- 2 赤字業務の見直し**
赤字であることは分かっているが、赤字の原因が分かっていない。原価計算などのための強力な武器となる。車両別などによる稼働分析、ルート別・仕事別・荷主別などの採算把握を行い、どこが赤字なのか、どうすれば黒字になるのかを徹底して見直す。そして運効率を高める営業活動の展開、配車の改善に役立てていく。
- 3 変動費削減の徹底**
運行二費や有料道路代などの変動費の削減は、自社でできる最も基本的な経営改善の手法である。しかし、経営者が〇削減と計画するだけでは実現できない。車両別の基準を明確にして、ドライバーの理解を得て、一緒に取り組む続けることが必要となる。
- 4 固定費の切り詰め**
一律に〇削減では実現はあてられない。自社の総

もった中堅の良好企業であり、中小事業者には難しい選択肢である。「規模縮小で存続」という選択肢は、コスト高やコンプライアンスコストも必須となる業界において、いずれは⑤や⑥の譲渡・合併や廃業に追い込まれてしまうだろう。中小規模の多くの事業者では、まずは足元の改善を徹底して経営力を強化し、必ず利益を出して生き残ることができるのは、価格競争力を最優先にしたい。

5 ドライバーの定着・確保

多くの事業者がドライバーの採用に苦しんでいるが、まずは今いるドライバーをしっかりと定着させることが先である。待遇の問題だけでなく、事業計画により将来への道筋を示し、経営力強化に取り組む経営姿勢が、働く人に安心を与えていく。ドライバーの退職・自車稼働率率が下がることによる機会損失、定着が悪いことによる採用経費のロスも大きい。

6 適正な車両設備投資

「利は元にある」。運送事業者にとって大きな買い物は何といっても車両や物流資産である。買入・所有の仕方によって、その後の損益・資金に大きな影響を及ぼす。運送業者は車が好きなので、独断で購入して現場のニーズに合わない、償却やリース料が

7 月次決算・日次管理の改善

事業計画を実行し、進捗管理を行う。計画も具現化しておく必要がある。その基本となるのが、月次決算や日次決算、現場での原単位管理である。会計は経営の羅針盤である。月次

8 危機の時こそ、自社らしさを掘り下げる

中小の運送事業者においては、経営者も持っている。現延長の取り組みを超えられない環境に近づいてくる。今こそ経営の基本を身に付け、計数を活用した経営にチャレンジしていく。決断を迫られている。その決意を、事業計画に反映し、定期的な進捗報告ができるマネジメントを強化していくことが求められている。

3. 事業計画づくりの基本

周囲に認められる計画とは、経営者自身の強い意思(責任)があること、正確であること、それらに基づく計画に合理性や実現性(具現性や裏付け)が求められる。経営改善方針に基づき、財務計画、個別計画、行動計画を関連するものとして作成する必要がある。

解説

危険予知訓練(KYT)シートの解説

あなたは前方がカーブしている道路を走行しています。前方左側に駐車車両があり、後方車もまたま後方から走行しています。この場面にはどのような危険がありますか。また、危険を避けるためにはどのような運転が求められますか。考えてみましょう。

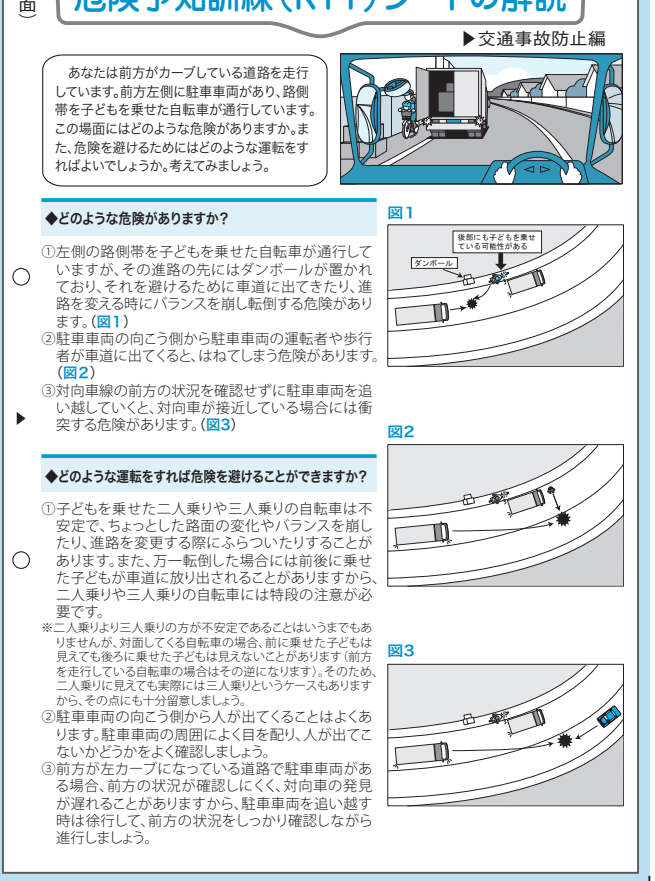


図1: 左側の路側帯を走行している自動車は通行していませんが、その直前にダンボールが置かれており、それを避けるために車道に出てきたり、道路を渡る時にバランスを崩して転倒する危険があります。(図1)

図2: 駐車車両の向こう側から駐車車両の運転者や歩行者が車道に出ると、はねてしまう危険があります。(図2)

図3: 対向車線の前方の状況を確認せずに駐車車両を追い越していき、対向車が接近している場合は衝突する危険があります。(図3)

◆どのような運転をすれば危険を避けることができますか?

① 子どもを乗せた二人乗りや三人乗りの自転車は不安定で、ちょっとした路面の変化や「ウツクス」を削いだり、道路を渡る際にぶら下がったりすることがあります。また、万一転倒した場合には前後にまた子どもが車道に放り出されることがありますから、二人乗りや三人乗りの自転車には特段の注意が必要です。

② 二人乗りや三人乗りの方が不安定であることはいうまでもありませんが、列進して行く自転車の場合は、前に乗った子どもは転倒しても後方に倒れてしまうことがありません。そのため、二車線道路でも前後には三人乗りというケースも出てきますから、その点にも十分留意しましょう。

③ 駐車車両の向こう側から人が出てくることはよくあります。駐車車両の周囲をよく目を配り、人が出てこないかどうかを確認しましょう。

④ 前方がカーブになっている道路で駐車車両がある場合は、前方の状況を確認しにくく、対向車の発見が遅れることがあります。駐車車両を追い越す時は慎重に、前方の状況をしっかり確認しながら進行しましょう。

解答

法令クイズ

マルバツ
法令クイズ
～道路交通法編～

【解答】3面に問題

- ✕ (法第3条 施行規則第2条) 大型自動車とは、車両総重量が11,000キログラム以上、最大積載量が6,500キログラム以上、乗車定員が30人以上のものという。
- (第31条の2) 停留所において乗客の乗降のため停車していた乗合自動車が発進するため進路を変更しようとして手または方向指示器により合図をした場合には、その後方に急する車両は、その速度または方向を変更しなければならないこととなる場合を除き、当該合図をした乗合自動車の進路の変更を妨げることはならない。
- ✕ (法第52条 施行令19条) 夜間以外の時間帯で灯火をつけなければならないのは、一般道路では視界が50メートル以下、高速自動車国道及び自動車専用道路では視界が200メートル以下の場合である。
- ✕ (施行令第2条) 赤の点滅信号の場合、車両等は、他の交通の有無にかかわらず、停止位置で一時的停止しなければならない。
- (第2条 1項第20号) 徐行とは、車両等が直ちに停止することができるような速度で進行することを行い、おおむね時速10キロ以下の速度とされている。

※この角を基準に拡大率を200%に設定すると、A4サイズでプリントできます。

1 財務計画の作成

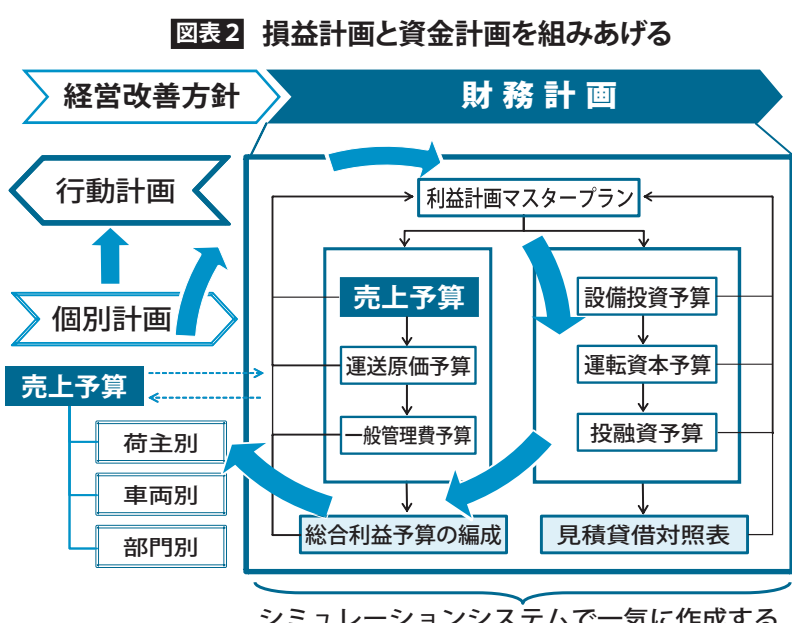
通常の社内の事業計画においては、財務計画という損益計画だけの場合が多いが、資金収支や財政状態についても作成することが望ましい。実際にリスケジュール（リスク）や再生計画においての実務上はこれらが必要となる。

しかし、慣れない財務計画なので、作成にはシミュレーションソフトなどを活用して、一気に作成するとよい。重要なことは、その数字の裏付けとなる個別計画、行動計画など具体的な内容の検討に時間を使うことである。

なお、借入について金融機関と交渉する場合には、財務計画だけでなく、借入

2 個別計画のポイント

シミュレーションシステムなどで財務計画の大部分を固める一方で、その中身については、個別計画として作成する必要がある。ポイントは図表2の通りである。ポイントは5%増といった前年踏襲型の計画は、特に金融機関に提出する事業計画においては通用しない。荷主・社一社や仕事一つひとつを考える。営業情報に基づき、



シミュレーションシステムで一気で作成する

返済金額、現預金残など資産繰り見直しをチェックし、金融機関別に要望を整理する必要がある。図表2

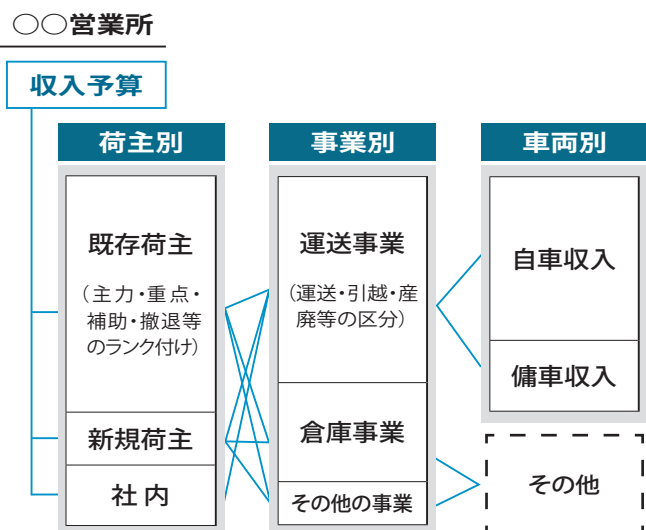
規荷主といった区分で作成

同様に、事業別や業務別、車両別に積み上げて検討する。この際にはそれぞれに整合性があることが大事である。図表4

3 行動計画のポイント

個別計画を実現するため、行動計画のポイントは、誰が、何をいつまでに、どのようにやるのかを詳細化し、特に具体的な対策と期待効果を明確にすることで、段階別の作成ポイントがある。図表3

図表3 収入計画の細分化(例)



4. 今後の対応に向けて

以上でみてきた計画づくりに関して、全日本トラック協会は、業界の現状に関する資料やデータのほか、経営分析マニュアル、経営分析報告書などを発行している。計画の背景、数値の裏付けや比較データとしても有効である。

また、Gマーク・グリーン

経営診断・相談事業は、

専門家が行い、経営改善方

針の立案を支援するものな

のでぜひ活用いただきたい

(詳細は、全ト協ホームページ参照。問い合わせ先は、

経営改善事業部 ☎03・5323・7627)。

数字も経営も分かり、運送業界の特徴も分かっている専門家を選定して支援を受けることが、リスクや新たな融資を受ける際に有効である。(了)

図表4 変動費・固定費計画設定のポイント(抜粋)

燃料費	車両別に走行距離の計画、燃料単価、目標とする燃費を基本として積み上げる。
部品・修理費	車検費：車両ごとの車検のタイミングや、車種別の金額を考慮 一般修理費：予算を設定し、一度に大きな故障等が発生しないための管理
タイヤ・チューブ費	走行距離などでタイヤ交換やローテーションの計画を考慮し、車両別に積み上げる。
人件費	人数が少なければ個人別に積み上げる。 給料に固定費、歩合給がある時には、固定給は固定費に、歩合給は変動費に分離。法定福利費、福利厚生費等も考慮する。
固定費	原価と一般管理費をしっかりと区分。 勘定科目別に内容、目的、金額を明らかにし、ゼロベースで必要性を検討。 施策との整合性をとる。例えば保険料等は、安全への取り組みが充実することで事故が減り、料率が下がる。設備投資に伴う減価償却費やリース料を考慮する。

図表5 行動計画のポイント

ドライバー	変動費の削減、省エネ運転、事故防止、車両の点検・交換。現場の情報収集では、視点や書式、集約、検討の場まで明らかにする。
管理費	固定費の削減、点呼の改善、ドライバーとのコミュニケーションの改善。 輸送の効率化、作業の効率化、営業情報など業績に直結する要素を明らかにし、毎日、毎週、毎月追いかける指標を設定。
経営者	荷主・運賃の見直し、適正な車両購入、業務・荷主の開拓、人材の定着・教育等。

提出の際に、中小事業者の事業計画の策定支援、計画遂行に係る指導や助言を行うことが条件として示されている。そのため専門の支援機関を選定する制度がスタートし、全国で会計士・税理士をはじめ、中小企業診断士などが認定を受けている。