

金融円滑化法の期限切れへの建設企業がとるべき 対応について

建設業経営戦略アドバイザー・中関東ブロック
エリア統括マネージャー(国土交通省、(一財)建設業振興基金)
中小企業診断士 藤井一郎/みどり合同経営 専務取締役

2012/9/27

地域密着型金融の機能強化の推進に関する アクションプログラム

【具体的取組み内容】

- 金融機関に共通して取組みを求める内容としては、地域密着型金融の本質に係わる。
 - 1. ライフサイクルに応じた取引先企業の支援強化。
 - 2. **事業価値を見極める**融資手法をはじめ、中小企業に適した資金供給手法の徹底。
 - 3. 地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献の3点に限定。
具体的取組み方法は各金融機関に委ねる。
- 協同組織金融機関については経営力強化を引き続き求める一方、中央機関・業界団体の機能充実を通じた総合的取組みを推進。
 - ・個別機関には、協同組織性を生かした取組み、地域への貢献・還元を期待。
 - ・中央機関・業界団体には、ネットワークを生かした他機関との連携、個別金融機関の余裕資金運用機能の一層の活用等を期待。

【推進体制】

- **プログラム形式をとらず、監督指針に盛り込み恒久化。**
- 画一的・総花的な計画策定・報告は求めず、日常の監督の中でフォローアップ。
- 自主的開示の促進とパブリック・プレッシャーを通じたガバナンス。
- 年1回程度の実績公表。取組み事例公表。
- 中央・地方両レベルでの関係機関・関係省庁との連携強化。

平成24年5月 「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」

【地域密着型金融推進の基本的考え方】

1. 顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮

(1) 日常的・継続的な関係強化と経営の目標や課題の把握・分析

- 握・分析と
- ① 日常的・継続的な関係強化を通じた経営の目標や課題の把握・分析と
ライフステージ等の見極め
 - ② 顧客企業による経営の目標や課題の認識・主体的な取組みの促進

(2) 最適なソリューションの提案

2. 地域の面的再生への積極的な参画

3. 地域や利用者に対する積極的な情報発信

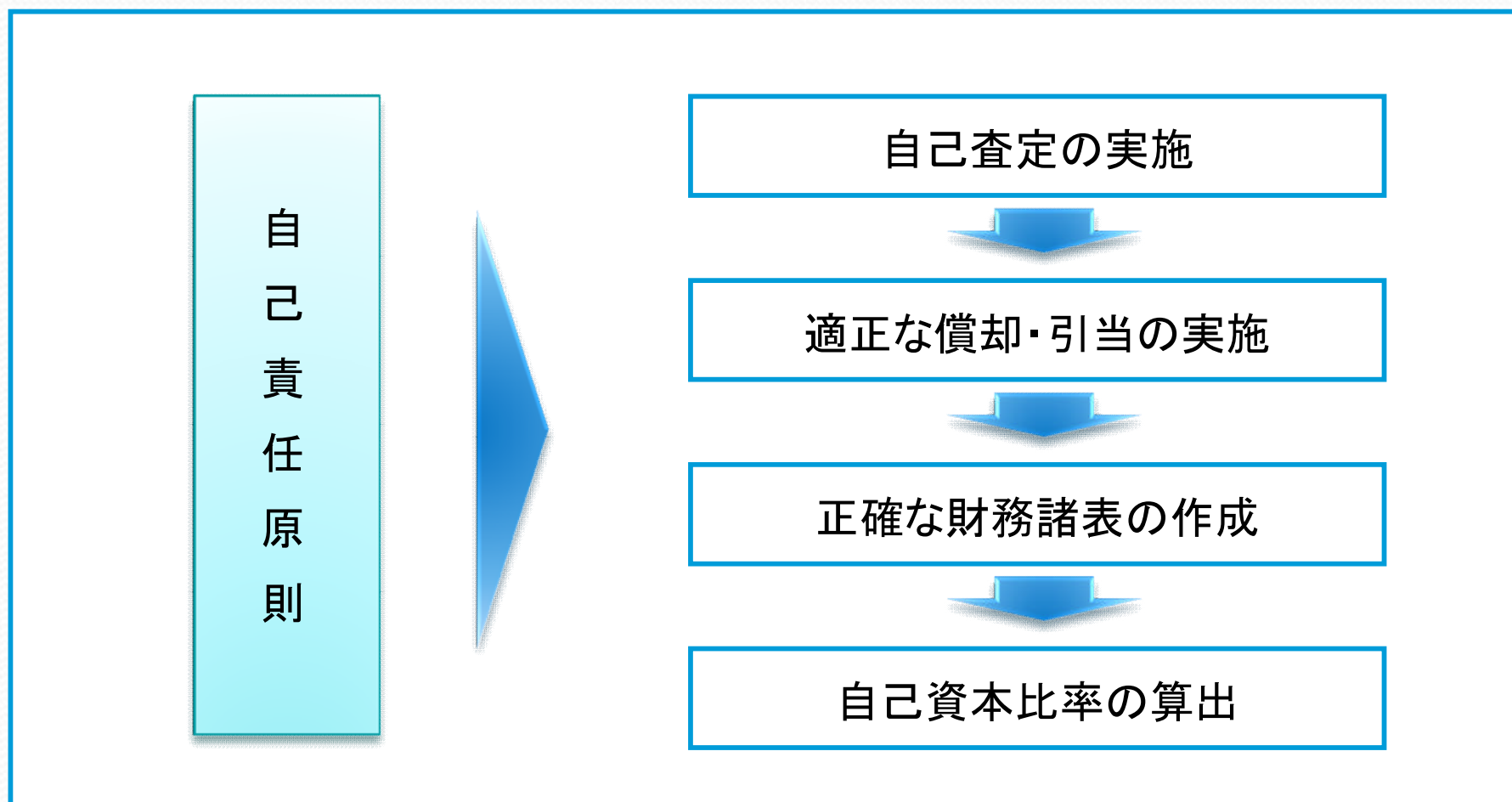
(参考) 顧客企業のライフステージ等に応じて 提案するソリューション(例)

顧客企業のライフ ステージ等の類型	金融機関が提案する ソリューション	外部専門家・外部機関等 との連携
創業・新事業開拓を 目指す顧客企業	・技術力・販売力や経営者の資質等を踏まえて新事業の価値を見極める。 ・公的助成制度の紹介やファンドの活用を含め、事業立上げ時の資金需要に対応。	・公的機関との連携による技術評価、製品化・商品化支援 ・地方公共団体の補助金や制度融資の紹介 ・企業育成ファンドの組成・活用
成長段階における更なる 飛躍が見込まれる 顧客企業	・ビジネスマッチングや技術開発支援により、新たな販路の獲得等を支援。 ・海外進出など新たな事業展開に向けて情報の提供や助言を実施。 ・事業拡大のための資金需要に対応。その際、事業価値を見極める融資手法(不動産担保や個人保証に過度に依存しない融資)も活用。	・地方公共団体、中小企業関係団体、他の金融機関、業界団体等との連携によるビジネスマッチング ・産学官連携による技術開発支援 ・JETRO、JBIC 等との連携による海外情報の提供・相談、現地での資金調達手法の紹介等

顧客企業のライフ ステージ等の類型	金融機関が提案する ソリューション	外部専門家・外部機関等 との連携
経営改善が必要な 顧客企業 (自助努力により経営 改善が見込まれる顧 客企業など)	・ビジネスマッチングや技術開発支援により新たな販路の獲得等を支援。 ・貸付けの条件の変更等。 ・新規の信用供与により新たな収益機会の獲得や中長期的な経費削減等が見込まれ、それが債務者の債務償還能力の向上に資すると判断される場合には、新規の信用を供与。その際、事業価値を見極める融資手法も活用。 ・上記の方策を含む経営再建計画の策定を支援。定量的な計画策定が困難な場合には、簡素・定性的であっても実効性のある課題解決の方向性を提案。	・中小企業診断士、税理士、経営相談員等からの助言・提案の活用(第三者の知見の活用) ・他の金融機関、信用保証協会等と連携した返済計画の見直し ・地方公共団体、中小企業関係団体、他の金融機関、業界団体等との連携によるビジネスマッチング ・産学官連携による技術開発支援
事業再生や業種転換 が必要な顧客企業 (抜本的な事業再生や 業種転換により経営の 改善が見込まれる顧 客企業など)	・貸付けの条件の変更等を行うほか、金融機関の取引地位や取引状況等に応じ、DES・DDS やDIPファイナンスの活用、債権放棄も検討。 ・上記の方策を含む経営再建計画の策定を支援。	・企業再生支援機構、中小企業再生支援協議会等との連携による事業再生方策の策定 ・企業再生ファンドの組成・活用

顧客企業のライフ ステージ等の類型	金融機関が提案する ソリューション	外部専門家・外部機関等 との連携
事業の持続可能性が見込まれない顧客企業（事業の存続がいたずらに長引くことで、却って、経営者の生活再建や当該顧客企業の取引先の事業等に悪影響が見込まれる先など）	・貸付けの条件の変更等の申込みに対しては、事業継続に向けた経営者の意欲、経営者の生活再建、当該顧客企業の取引先等への影響、金融機関の取引地位や取引状況、財務の健全性確保の観点等を総合的に勘案し、慎重かつ十分な検討を行う。 ・その上で、債務整理等を前提とした顧客企業の再起に向けた適切な助言や顧客企業が自主廃業を選択する場合の取引先対応等を含めた円滑な処理等への協力を含め、顧客企業自身や関係者にとって真に望ましいソリューションを適切に実施。 ・顧客企業への十分な説明。	・慎重かつ十分な検討と顧客企業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により顧客企業の債務整理を前提とした再起に向けた方策を検討
事業承継が必要な顧客企業	・後継者の有無や事業継続に関する経営者の意向等を踏まえつつ、M&Aのマッチング支援、相続対策支援等を実施。 ・MBO やEBO 等を実施する際の株式買取資金などの事業承継時の資金需要に対応。	・M&A 支援会社等の活用 ・税理士等を活用した自社株評価・相続税試算 ・信託業者、行政書士、弁護士を活用した遺言信託設定

自己査定と自己資本比率算定のプロセス



自己査定の債務者区分判断基準

債務者区分	自己査定基準の適切性の検証内容
正常先	業況が良好であり、かつ、財務内容にも特段の問題がないと認められる債務者をいう。
要注意先	金利減免・棚上げを行っているなど貸出条件に問題のある債務者、元本返済若しくは利息支払いが事実上延滞しているなど履行状況に問題がある債務者のほか、業況が低調ないしは不安定な債務者または財務内容に問題がある債務者など 今後の管理に注意を要する 債務者をいう。 なお、要注意先のうち延滞債権や貸出条件緩和債権がある債務者を要管理先という。
破綻懸念先	現状、経営破綻の状況にはないが、 経営難の状況にあり 、経営改善計画等の進捗状況が芳しくなく、今後、 経営破綻に陥る可能性が大きい と認められる債権者（金融機関等の支援継続中の債務者を含む）をいう。
実質破綻先	法的・形式的な経営破綻の事実は発生していないものの、深刻な経営難の状況にあり、再建の見通しがない状況にあると認められるなど実質的に経営破綻に陥っている債務者をいう。
破綻先	法的・形式的な経営破綻の事実が発生している債務者をいい、例えば、破産、清算、会社整理、会社更生、民事再生、手形交換所の取引停止処分等の理由により経営破綻に陥っている債務者をいう。

平成24年1月 「金融検査マニュアル別冊(中小企業融資編)」

破たん懸念先の経営改善計画等の検証ポイント

金融機関等の支援を前提として経営改善計画等(以下、計画等)が策定されている債務者については、以下の全ての要件を満たしている場合には、計画等が合理的であり、その実現可能性が高いものと判断し、当該債務者は要注意先と判断して差し支えないものとする。

イ. 計画期間が原則として概ね5年以内であり、かつ、計画の実現可能性が高いこと。
(ただし、計画期間が5年を超え概ね10年以内となっている場合で、計画等の策定後、その進捗状況が概ね計画どおりであり、今後も概ね計画どおりに推移すると認められる場合を含む。

ロ. 計画期間終了後の当該債務者の債務者区分が原則として正常先となる計画であること。ただし、計画期間終了後の当該債務者が金融機関の再建支援を要せず、自助努力により事業の継続性を確保することが可能な状態となる場合は、計画期間終了後の当該債務者の債務者区分が要注意先であっても差し支えない。

平成24年1月 「金融検査マニュアル別冊(中小企業融資編)」

破たん懸念先の経営改善計画等の検証ポイント

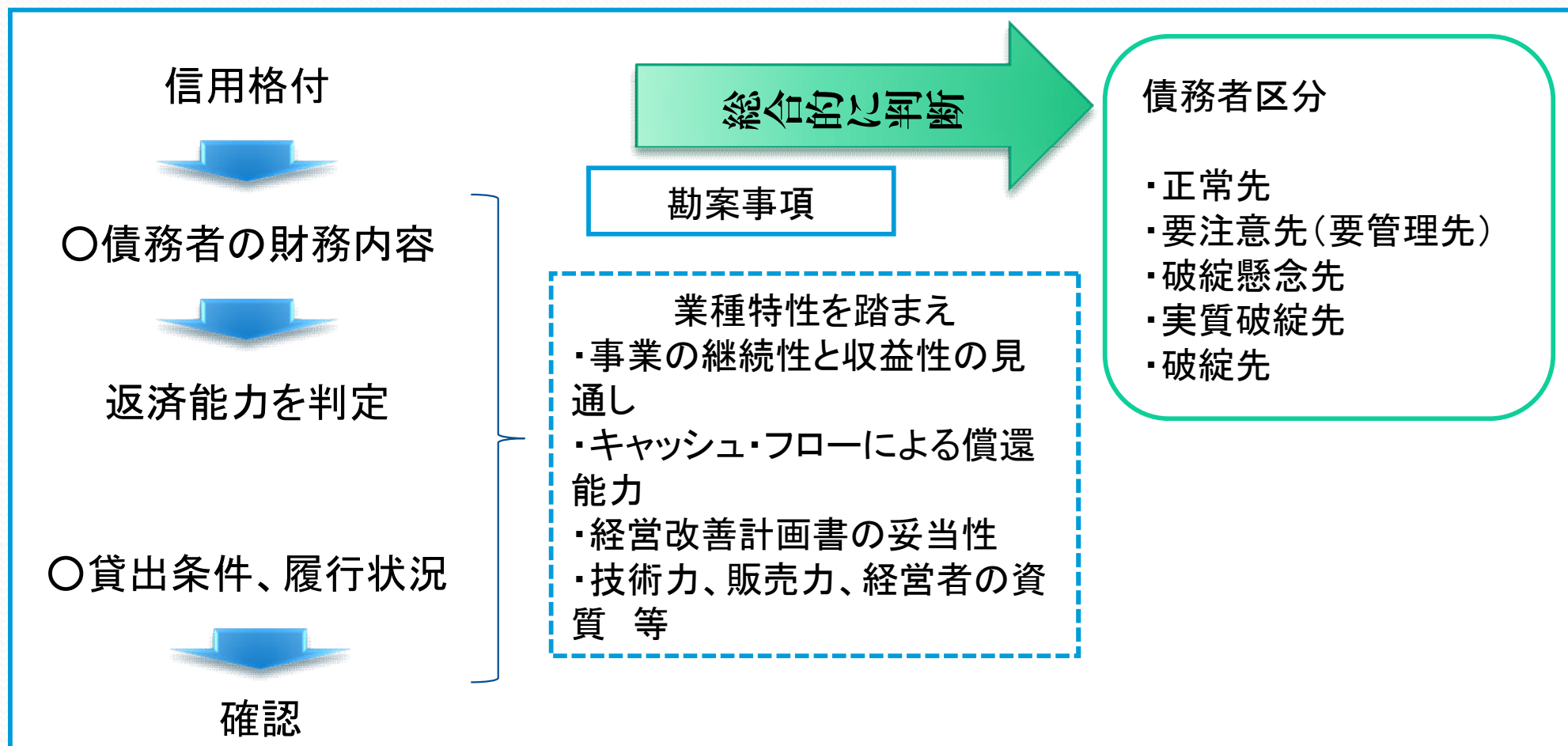
ハ. 全ての取引金融機関等(被検査金融機関を含む)において、計画等に基づく支援を行うことについて、正式な内部手続を経て合意されていることが文書その他により確認できること。

ただし、被検査金融機関が単独で支援を行うことにより再建が可能な場合または一部の取引金融機関等(被検査金融機関を含む)が支援を行うことにより再建が可能な場合は、当該支援金融機関等が計画等に基づく支援を行うことについて、正式な内部手続を経て合意されていることが文書その他により確認できれば足りるものとする。

二. 金融機関等の支援の内容が、金利減免、融資残高維持等に止まり、債権放棄、現金贈与などの債務者に対する資金提供を伴うものではないこと。

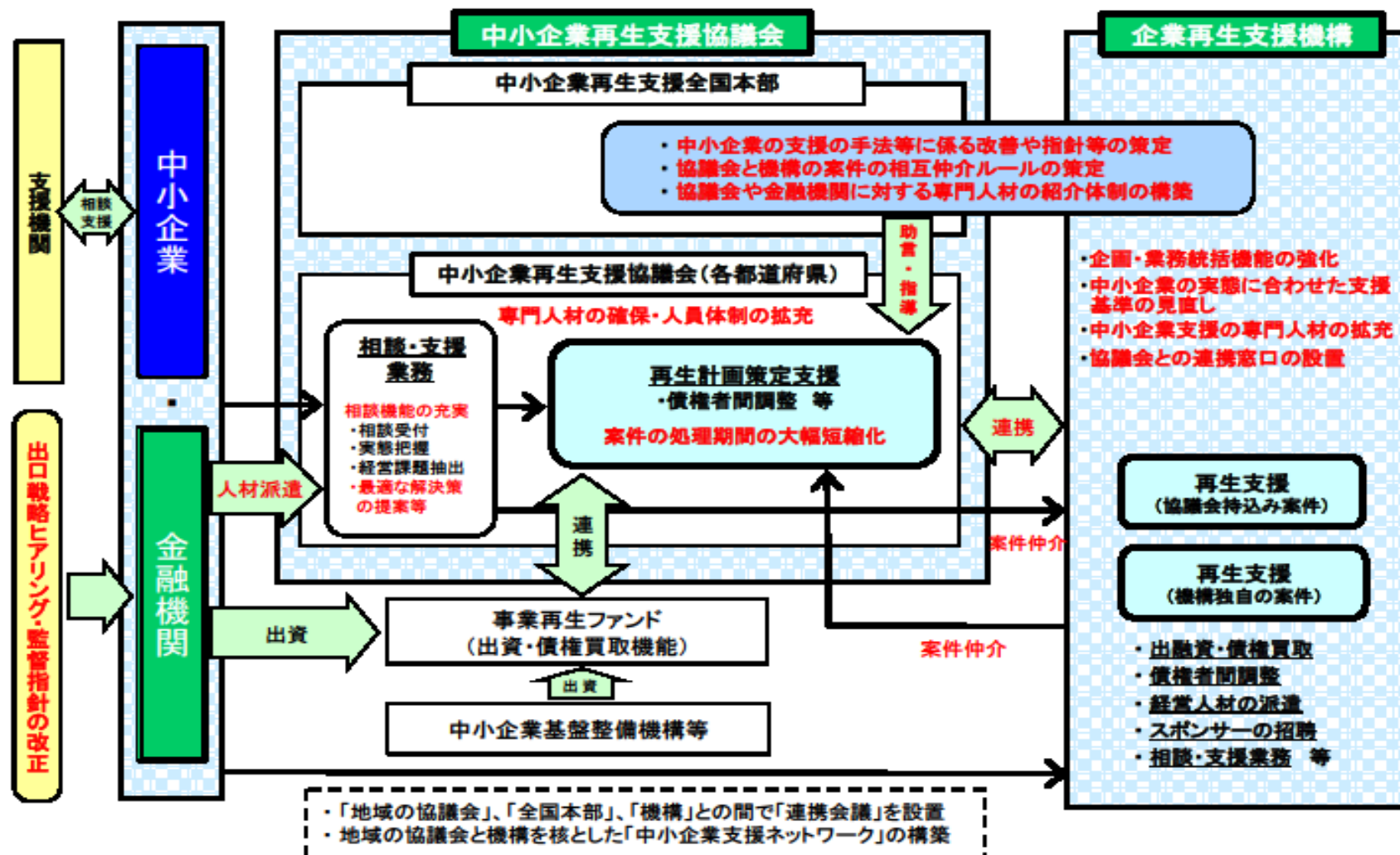
ただし、計画等の開始後、すでに債権放棄、現金贈与などの債務者に対する資金提供を行い、今後はこれを行わないことが見込まれる場合、および計画等に基づき今後債務者に対する資金提供を計画的に行う必要があるが、すでに支援による損失見込額を全額引当金として計上済で、今後は損失の発生が見込まれない場合を含む。

債務者区分の判断プロセス



政策パッケージ(2012.4.20)

企業再生支援機構及び中小企業再生支援協議会の機能及び連携の強化



金融機関との付き合い方

I 技術力のアピール

II 営業力のアピール

III 経営改善計画のポイント

IV 決算報告の要点

V 決算報告の必要資料

VI つなぎ資金についての説明

I 技術力のアピール

- 他社よりも低いのではないかと懸念を払しょくする必要がある。

EX) ISOで作成した資料を最大限活用する。

工事成績評点(公共)

- 金融機関は、業界全体や他社のデータを持っているが、基準にばらつきがあり比較が困難
- 技術力は現場力であるとのPRが重要
- コストダウン力(工期短縮力、VE力)
⇒特許の有無、NETIS⇒積算力、現場管理能力(実行予算との対比で説明)
- 受注できた物件、出来なかった物件に分けて、コスト面からの要因を分析し、説明する。

Ⅱ 営業力のアピール

- ①将来の公共工事の予定額を書きだす
- ②総合評価方式への対応（整備局への対応、施工計画書の対応）
- ③既存顧客のリスト、見込み物件の一覧表
⇒特に民間工事については、経営者だけではなく、全員営業である、営業戦略がみられている。

経営改善計画のポイント1:

利益計画と行動計画のリンク

経営計画は、利益計画と行動計画に分かれる。自社の実態把握のチェック項目から、各種問題点を明確化したものをベースに、計画の策定にあたる必要がある。

ここでのポイントは、利益計画と行動計画のリンクです。行動計画を実行することで、利益計画が達成されるという、一連のつながりが必要。

【リンクしていくポイント】

- ①自社の問題点の本質と、強み弱みをきちんと把握すること。
- ②企業内部のキーマンを見つけだすこと。
- ③経営者が考えて方向感(戦略)を出し、それに伴う戦術、実施施策は責任者や担当者が自分自身で考えて決定していくこと。

以下、利益計画と行動計画に分けて、それぞれのポイントを確認。

経営改善計画のポイント2:

【利益計画】

利益計画は、中長期的に「こんな会社になりたい」という決意表明であると同時に「必達目標」である

建設業のような受注産業の場合、ある程度実現性が高い予想が可能なのは2年間くらいかもしれないが、長期的(例えば10年後)にどんな会社になりたいのかということから、3年後、5年後にどうなっているのかと計画を策定して必要がある。

それがないと、じり貧計画になってしまう。

ただし、利益計画は、必達目標。つまり、100%の達成を目指して努力していくことが必要。

⇒リストラをして利益を出せる建設業は、もはや希少。将来についての、「事業領域」「事業コンセプト」を明確にして、前向きに考えないと利益計画はできない。

経営改善計画のポイント3:

【利益計画】

売上と利益率は過去の工事別の分析がポイント

将来の利益計画のベースになるのは、過去数期(5期程度)の実績であり、各企業に適したカテゴリーに分類し、カテゴリー毎(公共・民間別、土木・建築別等)に分析することからスタートする。

⇒どこで儲かっていたのか、もうかっているのか。将来の方向性を考えるスタート。

その際には、正常な売上や利益率を知るために、イレギュラー工事を省くことに注意が必要。

経営改善計画のポイント4:

【利益計画】

粗利と付加価値の使い方がポイント

利益計画策定の際には、粗利、付加価値の両方を確認。

- ・粗利＝売上－工事原価
- ・付加価値＝売上－外部購入費
⇒外部購入費とは、売上原価の内、社内人件費（現場代理人の人件費）以外の項目

経営改善計画のポイント5: 【利益計画】 人件費計画のポイント

人件費計画では、まず、業務内容はもちろんのこと、定年退職予定者などを考慮していく。

次に将来を見据え、どんな人がどの部署に何人必要なのか、年齢、経験、技術、資格などの具体的イメージができるまで、経営者自身が、とことん考えていくことが重要になる。

経営改善計画のポイント6:

【行動計画】

本業の経営課題は3つに絞られる

建設業の経営課題について以下の3つを切り口を重点に考えていく必要がある。

- ・コスト競争力の強化
- ・営業力の強化
- ・情報の共有化

この経営課題の切り口をもとに、自社の弱いところをまずは、明確化する。
その上で、
問題点⇒課題への取組方針⇒実施施策への順に展開していくことが重要。

経営改善計画のポイント7:

【行動計画】

優先順位と方針決定がポイント

行動計画を数値の結果(利益計画を達成すること)へ変えていくために重要なことは、

- ①経営課題、課題への取組方針、実施施策の優先順位がある
 - ②行動計画は、経営者は当然として、幹部、従業員も自身で考え抜いたものである
- の2つを認識することである。

経営改善計画のポイント8:

【行動計画】

コスト競争力の強化のポイント

コスト競争力の強化では、2つの方針が重要になる。

- ①社内最安単価での積算及び発注を行うこと。
- ②工期短縮などの現場レベルのコストダウンを協力業者と連携して行うこと。

①を取り組む上では、情報化(IT化)の進捗度合いやデータベースの構築と運用、更新のルール作り(自社で続くやり方を明確にする)がポイント。

②を取り組む上では、協力業者にもメリット(つまり一緒に厳しい工事単価で仕事をして利益をお互いに共有する)を如何に説明できるかがポイント。

工期短縮、現場での工夫は、結局現場の知恵であり、現場代理人、協力業者がお互いに提案や本音で議論できる、風土づくりが必要となる。

経営改善計画のポイント9: 【行動計画】 営業力強化のポイント

営業力の強化では、公共工事から民間工事への営業展開というテーマがまず、出てくることが多い。

「公共工事から民間工事への営業展開」といった営業力の強化では、まず他社との差別化されたポイントを明確にすることが重要。

その為には・・・

- ①自社の歴史からひも解き、自社が施工した工事の評価を聞き、自社のお客様の現在のニーズや要望を確認し、提案し、仕事に繋げていくこと。
- ②その段階を経て、新規顧客等の提案営業が可能。

つまり、既存客の掘り起こし(リスト、工事履歴、の整備、定期的な訪問活動)をきちんとすることが、はじまりとなる。

経営改善計画のポイント10: 【行動計画】 情報の共有化のポイント

情報の共有化では、会議と管理資料に分けて考えることが必要。

会議と管理資料をまずは、目的から見直すことが重要。
目的から考えると、意外に無駄がある。

また、1年ごとに年間予算や行動計画の見直しを行う折に、各会議の目的、目的に応じた管理資料を再検証することも大事である。

活性化のために、メンバーを見直しすることもポイントとなる。

IV 決算報告の要点

金融機関は原則年に1回の格付け作業を行うために、
以下の項目を調査し、資料①～⑤を作成
○昨年度の企業の業績はどうだったのか
○資産や負債に大きな変更があったのか
○今期の業績見通しはどうか

【格付け作業を行うための準備資料の作成】

①財務内容の分析、②会社の定性分析、③保有資産の
明細、④銀行借入動向の推移、⑤会社の概要資料（見
直し）

①③④は必須資料

②⑤は企業のアピール材料

V 決算報告の必要資料

必須資料

- ①財務内容・・・決算書(納税申告、雑勘定)、主要受注先推移一覧表
- ③保有資産明細・・・経営者の物も(これは一体性)
- ④銀行借り入れ一覧・・・金融機関ごとに商業手形、当座貸越、短期、長期に分ける

企業のアピール材料

- ②会社の定性分析、⑤会社の概要資料(見直し)・・・技術開発(新技術・新工法)に関する資料、技能向上のための実施研修等の内容、新規受注先の開拓方法、営業体制の変化、ITの活用の取り組み内容

VI つなぎ資金についての説明

- ①資金繰り予定表・・・セグメント別の受注と、入金を区別する
- ②入金を証明する契約書
- ③工事の実行予算書・・・最近では赤字工事かどうかのチェックが厳しい。
粗利段階で赤字だと、特に厳しく見られる。
これは付加価値基準での説明が必要