

特集 コロナ禍の中小企業支援施策

第2章

関係機関との連携が再建のカギ ——新型コロナウイルス感染症特例リス ケジュールの活用事例



平賀 千晴
東京都中小企業診断士協会

新型コロナウイルス感染症は、経営再建中の事業者にも影響を及ぼしている。本章では、令和2年4月から開始された、資金繰りに窮する中小企業者支援のための特例リスケジュール計画の策定支援事例を紹介する。

株式会社マネジメント・リライアンス代表取締役で、長野県中小企業診断士協会の副会長を務める中澤俊成さんに、これまでの支援の経緯から、新型コロナの影響、リスケジュール後の経営改善計画策定支援事業（405事業）への移行までの事例を伺った。

なお、本章では対象企業の匿名性を確保するため、曖昧な表現や数値データの変更などを行っている箇所がある。ご容赦願いたい。

1. 昔ながらの「地方の中小企業」

「支援先のメインバンクから依頼があったことが、支援のきっかけです」

中澤さんと支援先事業者との出会いは平成30年だ。先方は中部地方の製造業者であり、従業員は20数名、創業は昭和40年代と業歴は古く、2代目社長が切り盛りしていた。

納入先は東京をはじめとする関東圏内の大型商業施設の建設工事現場がメインであり、当時の業績は赤字基調だった。年商3億円ほどのところ、2億円近い借入金があったという。

「約定返済は行っていましたが、常にニューマネーが必要でした。そこで、いったん元

金返済をストップして、仕切り直しましょうということになり、経営改善計画の策定を行うことになりました」

経営改善計画の策定を条件に、メインバンクから半年間の元金返済据置を得た。また、計画策定費用の3分の2の補助が出る405事業を活用したことで、事業者負担を抑えることができた。中澤さんは向こう5年分の計画を作った。予想キャッシュフローの7割を返済に充当する計画だ。

「同社はもともと、2代目社長のお父さんが創業した会社です。年上の部下や、古くからいる社員たちに、なかなか強く出ることができない。工場と営業サイドの思惑の違いがあるなど、歯車が噛み合わないことが多い印象でした。また、特定の取引先への依存度が高く、商業施設の建設価格の調整弁となっていました。言うことを聞かないと受注できなくなるとの思いから、価格の交渉力が弱かったのです」

ただ、社長自身の「経営を立て直したい」という思いは強く、中澤さんはその思いに応えるべく伴走支援を行うこととなった。

経営改善のアクションプランの中には、経営会議を開催して、中澤さんが参加することも盛り込んだ。経営管理体制を強化するため、これまで会議体として存在しなかった経営会議を毎月開催することを提案し、受け入れられたものだ。

「現状把握をし、PDCAが回るようにする

必要がありました」

計画の実行により、すぐに黒字化することはなかったものの、毎月数十万円程度の借金返済が進んでおり、改善の兆しは見えていた。

2. 新型コロナウイルスによる影響

(1) 急激な業績悪化

「ところが、令和2年4月以降、緊急事態宣言の影響で急激に売上が落ち込みました」

緊急事態宣言下、同社製品の納入先である建設工事現場はストップ。計画延期を余儀なくされるなど、売上が立たなくなった。一気に資金繰りが悪化し、少しずつ返済していた借入金も払えなくなった。

(2) 特例リスケジュールと新たな融資

このままではまずいと感じた中澤さんは、令和2年7月に、当時の中小企業再生支援協議会（以下、支援協。令和4年4月に中小企業活性化協議会へ改組）に応援を依頼した。

『『新型コロナウイルス感染症特例リスケジュール』（以下、特例リスケ）計画を策定することで、金融機関に対する、1年間の返済猶予の要請をお願いしました」

中澤さんは借入金返済負担の軽減と資金繰り安定化のため、メインバンクと支援協に働きかけた。

その結果、月々の返済を止めたくて、コロナ資金として3,000万円の新たな融資を受けることができたという。月次収支および資金繰り計画策定支援を行うことにより、無事に運転資金を確保できた（図表）。

3. 復活の見通し、2回目の405事業

「ちょうどその頃、同社にとってチャンスとなる外部環境の変化がありました」

国土交通省からの通知を受け、同社が扱っている種類の製品は、業界団体での運用が変更されることとなった。

主にビルに設置する設備に関し、これまで



中澤俊成さん（記事内画像撮影：重谷亮）

図表 特例リスケの一般的な支援の流れ

- ①再生支援協議会に電話
- ②相談申込書、売上減少の実態がわかる資料、借入についてわかる資料を窓口へ提出
- ③専門家が現状の売上高減少と今後の資金繰りをヒアリング
- ④専門家が金融機関に電話、支援姿勢の確認
- ⑤複数行一括して元金返済猶予の要請⇒既存債務の元金払いをストップ
- ⑥資金繰り計画を策定し、特例リスケジュール計画が成立、希望者には事業継続アクションプラン策定

出所：中小企業庁「新型コロナウイルス特例リスケジュール支援」チラシより筆者作成

は業界団体が代表して国土交通大臣認定を取得する「通則的認定」が行われていたが、個々の製品ごとに大臣の認定を受ける「個別認定」が必要となったのだ。競合他社に先駆けて設備投資を行い、生産体制を強化できれば、経営改善につながるという見通しが立った。

そこで早い段階からメインバンクとも情報を共有し、1年待たずに特例リスケを卒業すること、「経営改善サポート保証」という制度を活用して資金調達することを決めた。

この制度は、中小企業が経営改善・事業再生を実行するために必要な資金を、信用保証

協会の保証付融資で支援するものであり、据置期間を最大5年に延長したうえで信用保証料の事業者負担を大幅に引き下げるなど、事業者にとってのメリットが大きい。利用にあたっては、経営改善計画の策定が前提となるため、令和3年2月に再び405事業を活用した。計画の目玉は、高付加価値な個別認定製品の生産体制の構築である。

結果、設備投資と運転資金のために合わせて2,400万円を新たに借入することに成功し、生産に必須となる金型投資が行えた。

4. 取組みのポイント

(1) コミュニケーションの重要性

社長にとって中澤さんは、何でも包み隠さず相談できる唯一の相手だ。コロナ禍以降の経営会議にはメインバンクの支店長や当事者がオブザーバー参加することもあり、中澤さんは、誤解を招かないように社長と毎月事前打ち合わせを行っている。会議の司会進行と書記も務めるなど社長との連携を密にとりつつ、伴走支援に臨んでいる。

また、メインバンクや保証協会との緊密なコミュニケーションを図っていたことが功を奏したと中澤さんは考えている。コロナ禍により受注が激減して資金繰りが急速に悪化した。特例リスクを迅速に受けることができた。資金繰りを確保できただけでなく、新たな設備投資の融資を受けられたのは、日頃からの関係構築の賜物である。

「今回の金型投資に向けた資金調達にあたって、実はメインバンクよりも先に日本政策金融公庫へ相談に行きました。資本金ローンの借入を希望したのですが、断られています。まったくの新規ではダメでした」

日頃からのコミュニケーションがないのに、困ったときだけ突然頼ってもうまくはいかない。日頃から緊密なコミュニケーションを図っているメインバンクとの違いを中澤さんは語った。

(2) 覚悟

「社長の適時的確な意思決定があり、他社よりも早く判断できた。法規制強化で生まれた機会を逃さず乗ることができ、経営改善につながったと考えています」

資金調達力がなく、苦しい中でも、ここで設備投資をしないと先がない。そんな社長の覚悟が金融機関にも伝わったと見ている。

「メインバンクから、信用保証協会、支援協、そして認定支援機関である当社の4者。フルサポート体制で支援しました」

銀行員経験のある中澤さんからすると困難が予想されたものの、事業者の向かう方向性・戦略を関係機関が理解してくれ、必要資金の借入をスムーズに行うことができた。経営会議には現在でも時折、信用保証協会からの参加もあるという。

事業運営上、資金繰り確保は生命線といえる。融資のめどが立ったことで、社長が本業に専念でき、好結果をもたらした。

(3) アクションプラン

経営改善に向けたこれまでの具体的な取組みを見てみよう。

個別認定製品の生産体制を確立するために、工場内のレイアウト見直しや生産状況の見える化を実施したこと。経営管理体制強化のために、会議体の設定や原価管理の精度向上を図ったこと。試算表の定期作成を行ったこと。労働生産性を改善するために、「人に仕事がつく」状態を改善して人材の互換性を向上させたこと。設備投資により残業を抑制したこと。営業を強化し、同社の強みである個別認定対応可能である旨をPRしたこと。そして現在、自社のホームページ作成にも取り組んでいる。

「いわゆる一般的な取組みがメインですが、当たり前のことをきっちりやりましょうということです。これが最重要だと考えます」

我々、中小企業診断士が事業者支援を行ううえで、まずは「基本に立ち返る」ことが肝要だという好例だ。

(4) 効果

現在はおおむね計画どおりに推移しており、計画0期である令和3年9月期は計画を大幅に上回った。営業利益は、対前年で2,600万円ほどのプラスになった。

「新規の取引先が増え、価格の交渉力が向上しました。従前は利益率の低い大手メーカーの売上割合が高かったのですが、収益が改善しました」

設備投資により生産効率が高まり、残業が大幅に削減され、疲弊していた社内の雰囲気も良くなったようだ。

「近年は赤字で出せていなかった賞与を、直近期では支給できました。また、令和4年4月からは新たな退職金制度を導入しました。利益が出るようになったため、福利厚生面にも少しずつお金をかけられるようになったのです」

5. その他の事例と今後の中小企業支援

中澤さんは、本事例の企業だけでなく他社でも特例リスクを手がけている。事業再構築補助金の申請を支援し、採択された先もある。ただ補助金が採択されたとはいえ、自己資金部分の捻出や補助金が入金されるまでの資金繰りの手当ては必要だ。中澤さんは資金繰りのための銀行交渉まで率先して支援している。「一社一社、経営者の性格から置かれている状況、銀行との付き合い方までさまざまです。画一的な対応ではうまくいきません」と各社に合わせた柔軟な支援を行っている。

最後に、今後の中小企業支援に関する取組について中澤さんの考えを伺った。

「『重く難しい』案件が増えることは間違いありません」と中澤さんは言う。コロナ禍で過剰債務を負い、どこかで借入金をきれいにしないと立ち行かなくなる、そうした企業が増えてくることが予想される。収益改善計画だけではなく、財務面に関しても外科的な手術を行わないと、やがて沈んでしまう。たとえば、不採算部門の清算や事業譲渡、人員整

理など、ドラスティックな対応が求められることもあるだろう。今後はそのまで踏み込む必要があると中澤さんは感じている。

令和3年6月に公表された「成長戦略実行計画」を受け、令和4年3月には「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」が示された。その中では、法的倒産手続きによらず債務を整理する「中小企業版私的整理手続」について記載されているが、普及には時間を要するだろう。透明性を確保し、公平性を保ち、経済合理性をいかに担保するかが課題であると中澤さんは捉えている。

中小企業支援において、再生案件は今後増加が見込まれる。これらの案件はステークホルダーが多くなる。このような状況で、プロジェクトをまとめるのに重要となるのが信頼である。関係機関と密に連絡を取り合い、信頼関係を構築し、再生計画をコーディネートすること。それは我々中小企業診断士が果たすことのできる、大事な役割の1つである。

中澤 俊成

(なかがわ としなり)

株式会社マネジメント・リライアンス代表取締役。長野県中小企業診断士協会副会長。2006年、中小企業診断士登録。地方銀行勤務時の経験をベースに中小企業診断士・公認内部監査人として、経営計画作成などのアドバイスや実行サポートを通じて、長野県内をはじめとした地方の中小事業者の経営支援を行っている。



平賀 千晴

(ひらが ちはる)

民間企業の人事総務、経理、情報システムなどの管理部門でキャリアを重ね、2021年、中小企業診断士登録。個人・チームで活動するほか、中小企業支援機関にてITを活用した業務効率化や生産性向上支援から、Webマーケティングを活用した販売力強化などまで幅広くアドバイスを行っている。

