

# 週刊 企業経営

[発行] 株式会社 常陽経営コンサルタンツ

# WEB MAGAZINE マガジン

## 1 ネットジャーナル 要旨

Weeklyエコノミスト・レター 2009年12月18日号  
月次の景況感調査からみた景気足踏みの可能性

経済・金融フラッシュ 2009年12月21日号  
貿易統計 09年11月  
～アジア向け輸出が1年2ヵ月ぶりに増加

## 2 経営 TOPICS 抜粋

統計調査資料  
第118回中小企業景況調査(2009年10-12月期)

## 3 経営情報レポート 要約版

働き方の工夫で人件費を圧縮させる  
再雇用社員の賃金決定ポイント

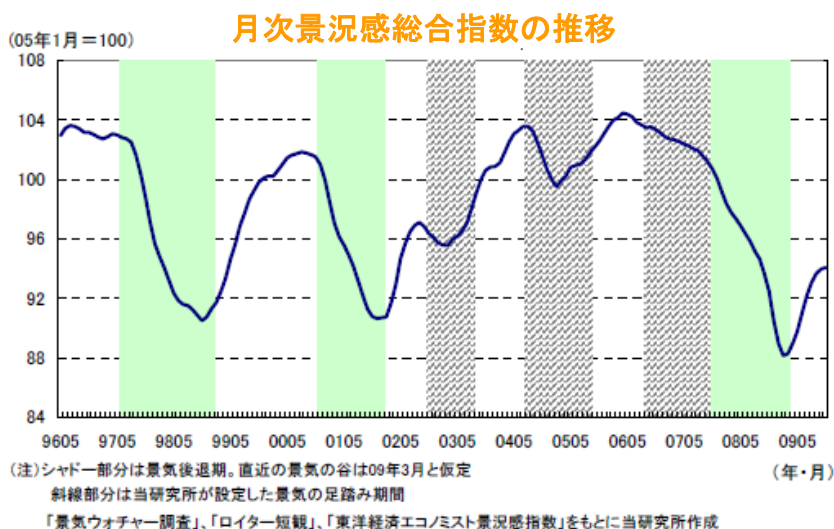
## 4 経営データベース

ジャンル: 資金繰り サブジャンル: 中小企業金融円滑化法  
「中小企業金融円滑化法」の概要  
「金融検査」と「中小企業金融円滑化法」の活用

# 月次の景況感調査からみた 景気足踏みの可能性

## 要 旨

- 1 景気は2008年度末を底に比較的順調に回復してきたが、円高の急進などもあり先行き不透明感が高まっている。景気動向に敏感に反応する景気ウォッチャー調査の現状判断DIはこのところ急低下している。
- 2 景気動向指数の一致CIを用いて景気の足踏み期間の設定を試みたところ、1980年以降では6回の足踏みがあり、そのうち3回は戦後最長となった前回の景気後退局面で記録しているという結果となった。
- 3 景気ウォッチャー調査の現状判断DIの動きは、景気が足踏み状態に入りつつあることを示唆していると捉えることも可能だが、同指数は景気の局面変化
- 4 月次で調査されている景況感調査の中で、先行性に優れている「景気ウォッチャー調査」と安定性に優れている「ロイター短観」、「東洋経済エコノミスト景況感指数」を組み合わせることにより「月次景況感総合指数」を作成したところ、景気への先行性を有するとともに安定性にも優れていることが分かった。
- 5 月次景況感総合指数はここに来て上昇ペースが鈍化しており、景気が順調な回復を続けるか足踏み状態に陥るかの瀬戸際にきていることを示唆している。



# 貿易統計 09年11月

## ～アジア向け輸出が1年2ヵ月ぶりに増加

### 要 旨

#### 1 輸出入ともに減少幅が大きく縮小

財務省が12月21日に公表した貿易統計によると、11月の貿易収支は3,739億円の黒字となり、ほぼ事前の市場予想（ロイター事前予想：3,445億円、当社予想は3,832億円）通りの結果となった。輸出入ともに減少幅が大きく縮小したが、引き続き輸入の減少幅（10月：前年比▲35.6%→11月：同▲16.8%）が輸出の減少幅（10月：前年比▲23.2%→11月：同▲6.2%）を大きく上回り、貿易収支は6ヵ月連続で前年を上回った。季節調整済の貿易収支は4,924億円と8ヵ月連続の黒字となり、黒字幅は前月の4,608億円から若干拡大した。

輸出の内訳を数量、価格に分けてみると、輸出数量が前年比▲1.5%（10月：同▲13.0%）、輸出価格が前年比▲4.8%（10月：同▲11.8%）となり、いずれもマイナス幅が大きく縮小した。輸出数量は、昨年秋のリーマン・ショック以降の急速な落ち込みの影響で前年の水準が大きく下がっていることもあり、12月には前年比でプラスに転じる可能性が高いだろう。

輸入の内訳は、輸入数量が前年比▲2.1%（10月：同▲11.7%）、輸入価格が前年比▲15.0%（10月：同▲27.0%）であった。

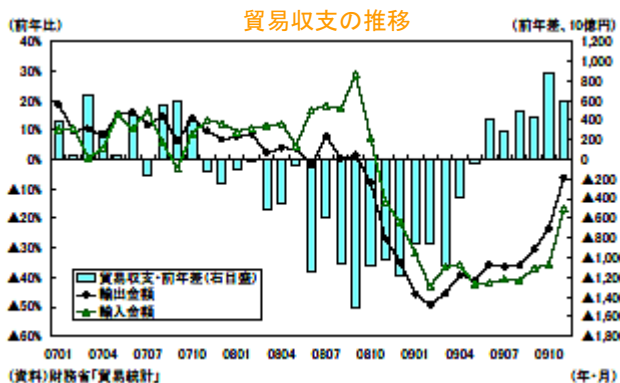
#### 2 アジア向け輸出が前年比プラスに

自動車輸出は前年比▲16.2%となり、10月の同▲37.2%から減少幅が大きく縮小した。EU向け（10月：前年比▲34.8%→11月：同▲29.4%）、中東向け（10月：前年比▲42.5%→11月：同▲36.9%）、ロシア向け（10月：前年比▲90.7%→11月：同▲83.9%）は依然大幅な減少が続いているが、米国向け（10月：前年比▲29.4%→11月：同5.1%）が1年7ヵ月ぶり、アジア向け（10月：前年比▲6.1%→11月：同20.5%）が1年2ヵ月ぶりに増加に転じた。

11月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比▲6.2%（10月：同▲21.1%）、EU向けが前年比▲18.5%（10月：同▲26.7%）とマイナス幅が縮小し、アジア向けは前年比11.9%（10月：同▲1.9%）と1年2ヵ月ぶりにプラスに転じた。アジア向け輸出は金額ベース（前年比4.7%）でも1年2ヵ月ぶりに増加に転じた。

地域別の輸出数量指数を季節調整値（当研究所による試算値）で見ると、米国向けが前月比1.7%、EU向けが同▲4.5%、アジア向けが同▲3.3%、全体では同▲0.8%となった。EU向け、アジア向けは前月比で減少したが、いずれも前月の伸びが高かった（EU向け：前月比7.8%、アジア向け：前月比8.1%）反動によるところが大きく、輸出の増加基調は継続していると判断される。

なお、地域別の輸出数量指数の水準（季節調整値）を直近のピーク時と比べると、アジア向けが8割強まで回復しているのに対し、米国向け、EU向けは6割強にとどまっている。



● 中小企業庁 2009年12月17日公表

# 第118回中小企業景況調査

## (2009年10-12月期)

### 調査結果のポイント

中小企業の業況は、持ち直しの動きが見られるものの、弱い動きを示した業種もあるなど、依然として厳しい状況にある。

- 全産業の業況判断DIは、マイナス幅が縮小した。(▲38.4→▲36.4)
- 産業別にみても、製造業、非製造業ともにマイナス幅が縮小した。
- ただし業種別にみると卸売業および製造業の一部ではマイナス幅が拡大した。

#### <トピックス>

従業員数過不足DIについて業種別に見てみると、製造業、卸売業、建設業では過剰感がなお強く、全産業ベースでは、依然として「過剰超」は5期連続解消されていない。

#### [調査要領]

- (1) 調査時点 平成21年11月15日時点
- (2) 調査方法 全国の商工会、商工会議所の経営指導員、及び中小企業団体中央会の調査員による聴き取り
- (3) 調査対象 中小企業基本法に定義する、全国の中小企業

	調査対象企業数		有効回答企業数		有効回答率(%)
製造業	4,671	(24.7%)	4,530	(24.8%)	97.0
建設業	2,570	(13.6%)	2,483	(13.6%)	96.6
卸売業	1,220	(6.5%)	1,176	(6.4%)	96.4
小売業	4,843	(25.6%)	4,675	(25.6%)	96.5
サービス業	5,585	(29.6%)	5,369	(29.6%)	96.1
合計	18,889	(100.0%)	18,233	(100.0%)	96.5

注：( )内は構成比

- (4) その他 毎年4-6月期に、過去に遡って季節調整値の再計算を行っている。

注) DIは特に断りがない場合は前期比(季節調整値)による。  
日本標準産業分類第12回改定(2008年4月適用)に伴い、第112回(2008年4-6期)の調査より業種区分を改定している。また、過去のデータについても新業種区分により再集計を行い、遡及改定を行っている。

# 1. 業況判断DI

## (1) 全産業

2009年10-12月期の全産業の業況判断DIは、(前期▲38.4→) ▲36.4(前期差 2.0ポイント増)となり、3期連続でマイナス幅が縮小した。

## (2) 製造業

製造業の業況判断DIは、(前期▲35.1→) ▲32.1(前期差 3.0ポイント増)となり、3期連続でマイナス幅が縮小した。

製造業の14業種のうち、木材・木製品で▲37.9(前期差▲5.1ポイント減)、化学で▲2.8(前期差▲3.8ポイント減)、繊維工業で▲44.1(前期差▲3.4ポイント減)など6業種でマイナス幅が拡大したが、機械器具で▲29.9(前期差 13.3ポイント増)、輸送用機械器具で▲18.6(前期差 12.4ポイント増)、パルプ・紙・紙加工品で▲17.2(前期差 11.0ポイント増)など8業種でマイナス幅が縮小した。

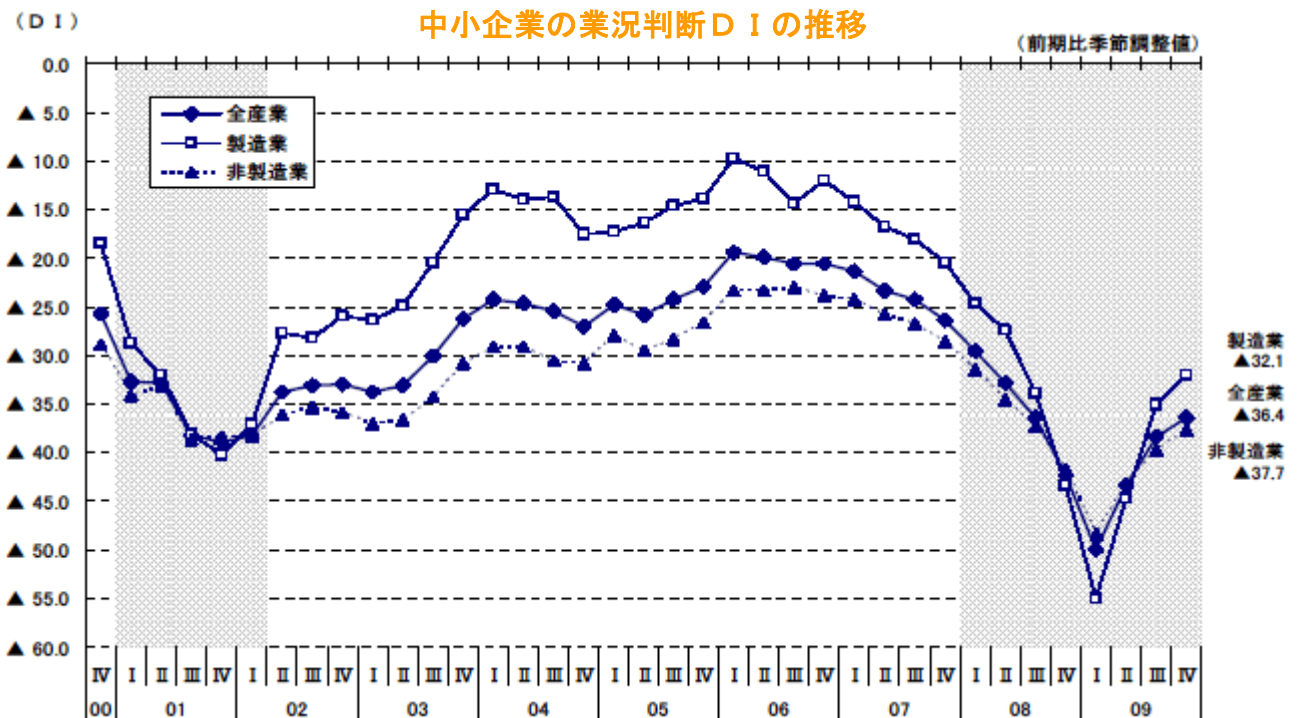
## (3) 非製造業

非製造業の業況判断DIは、(前期▲39.7→) ▲37.7(前期差 2.0ポイント増)となり、3期連続でマイナス幅が縮小した。

産業別にみると、卸売業で▲37.8(前期差▲0.5ポイント減)とマイナス幅が拡大したが、サービス業で▲34.9(前期差 2.9ポイント増)、建設業で▲35.9(前期差 2.5ポイント増)、小売業で▲42.0(前期差 1.2ポイント増)とマイナス幅が縮小した。

サービス業の内訳では、対事業所サービス業、情報通信・広告業でマイナス幅が拡大したが、飲食・宿泊業、対個人サービス業でマイナス幅が縮小した。

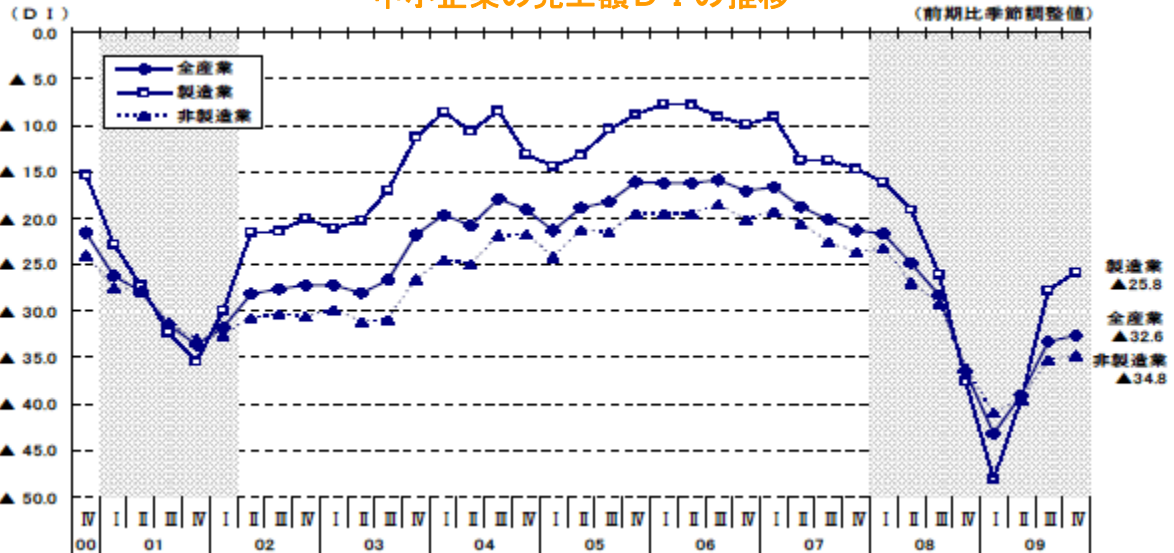
(注)「対個人サービス業」は、洗濯・理容・美容・浴場業、自動車整備業、物品賃貸業等の10業種。「対事業所サービス業」は、道路貨物運送業、倉庫業、廃棄物処理業等の10業種。



## 2. 売上額DI

全産業の売上額DIは、（前期▲33.3→）▲32.6（前期差 0.7 ポイント増）とマイナス幅が縮小した。産業別にみると、製造業で（前期▲27.7→）▲25.8（前期差 1.9 ポイント増）、非製造業で（前期▲35.3→）▲34.8（前期差 0.5 ポイント増）とマイナス幅が縮小した。

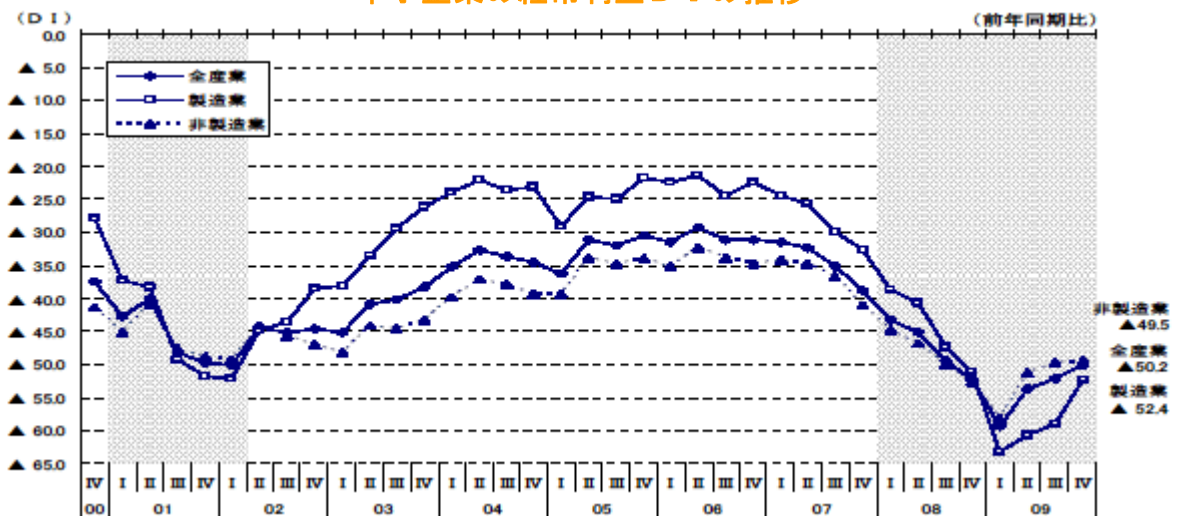
中小企業の売上額DIの推移



## 3. 経常利益DI

全産業の経常利益DI（「好転」－「悪化」、前年同期比）は、（前期▲52.1→）▲50.2（前期差 1.9 ポイント増）とマイナス幅が縮小した。産業別にみると、製造業で（前期▲59.0→）▲52.4（前期差 6.6 ポイント増）、非製造業で（前期▲49.8→）▲49.5（前期差 0.3 ポイント増）とマイナス幅が縮小した。

中小企業の経常利益DIの推移



# 働き方の工夫で人件費を圧縮させる 再雇用社員の賃金決定ポイント

## ポイント

**1 雇用延長した社員の人件費圧縮は会社の急務**

.....

**2 2つの公的給付の仕組み**

.....

**3 雇用延長者の最適賃金の決定方法**

.....

<参考文献>

- 「60代社員の手取りを下げずに人件費を下げる方法教えます」 佐藤敦 九天社
- 「わかる定年前後の手続きのすべて」 中尾幸村／中尾孝子 新星出版社
- 「スタッフアドバイザー 2009年4月号」 税務研究会

# 1 雇用延長した社員の人件費圧縮は会社の急務

平成 18 年 4 月 1 日の高年齢者雇用安定法の改正により、65 歳までの雇用延長が義務化されました。これにより社員が雇用延長を希望した場合は、会社はそれを拒否できないこととなりました。

ここで、問題になるのが人件費の増大です。年功序列型の賃金制度において、高齢者は高い給与水準です。このまま高い給与を払い続けると、人件費負担が経営を圧迫して会社の存続にも影響しかねません。

しかし、安易に賃金の減額提示をすると、勤労意欲が低下したまま惰性で仕事に取り組んだり、不満に思った社員が「労働条件の不利益変更だ」と会社を訴える姿勢を見せたり、あるいは、有能な社員は早々に見切りをつけて他社へ転職する可能性もあります。

賃金を据え置く道を選べば人件費は増大を続け、逆に賃金を減額する道を選べば社員の意欲低下・トラブルを招くなど、どちらを選んでも会社は相応のデメリットを覚悟しなければなりません。

しかし、「賃金を下げても、社員の手取額は下げない」ということが 60 歳代の社員には可能です。それは、厚生年金から支給される在職老齢年金と雇用保険から支給される高年齢雇用継続基本給付金という 2 つの公的給付が支給されるからです。

この 2 つの公的給付の利用を最大限活かしながら、会社が決定すべき「定年再雇用社員の賃金」について解説します。

## ■ 1 | 65 歳までの雇用延長が義務化

### (1) 高年齢者雇用安定法の改正

これまで、高年齢者雇用安定法では、65 歳未満の定年制をとる事業主に対して、65 歳までの安定した雇用確保措置を講ずる「努力義務」を定めていました。平成 18 年 4 月 1 日の改正により、65 歳までの雇用確保措置を講ずることが「義務」づけられました。つまり、60 歳の定年年齢に到達しても、社員本人が「会社に残りたい」と申し出た場合、会社はそれを拒否できないことになりました。

今回の法改正では、65 歳まで、段階的に雇用延長の義務年齢が引き上げられます。

平成 21 年 4 月 1 日～平成 22 年 3 月 31 日	63 歳
平成 22 年 4 月 1 日～平成 25 年 3 月 31 日	64 歳
平成 25 年 4 月 1 日～	65 歳

現在は 63 歳までの雇用確保措置を講じなければなりません。65 歳までの雇用確保措置が正式に義務化されるのは、平成 25 年 4 月 1 日以降になります。

今回の法改正で義務づけられたのは、雇用確保措置を講ずる対策であって、定年年齢を 65 歳に引き上げることはありません。定年年齢の引き上げは雇用確保措置の選択肢の 1 つになってはいますが、自社の定年年齢は今までどおりに 60 歳のままでも構いません。ただし、その場合にも 60 歳以上の雇用



を確保する何らかの措置を講じることが求められます。

## (2) 雇用確保措置の選択肢

事業主は、次の4つの雇用確保措置の中から、自社にあったものを1つ選ばなければなりません。

### ■雇用延長措置の特徴

雇用延長措置		特徴
定年の廃止		定年そのものを廃止、本人が希望すればいつまでも働き続けることができる
定年年齢の引き上げ		定年年齢を65歳または法定義務年齢まで引き上げる
継続雇用制度	勤務延長制度	60歳で正社員としての雇用契約を終了させずに、正社員のまま雇用を継続する
	再雇用制度	60歳で一度定年退社し、新たに嘱託社員等の有期雇用契約を結ぶ

4つの制度には、それぞれメリット・デメリットがあります。

### ■雇用延長制度それぞれのメリット・デメリット

雇用延長制度		内容
定年廃止	メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>●全社員を対象に、本人が希望するまで雇用を保障することで、社員に安心感を与えることができる</li> <li>●必要な人材の退社を防ぐことができる</li> </ul>
	デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人件費の増大</li> <li>●本人が希望するまで雇用し続けなければならない</li> <li>●過剰雇用になる可能性があり、若年社員の求人に影響する</li> </ul>
定年年齢引き上げ	メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>●全社員を対象に、定年年齢まで雇用を保障することで、社員に安心感を与えることができる</li> <li>●必要な人材の、定年年齢までの確保が見込める</li> </ul>
	デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人件費の増大</li> <li>●定年まで雇用し続けなければならない</li> <li>●過剰雇用になる可能性があり、若年社員の求人に影響する</li> </ul>
勤務延長制度	メリット	●雇用延長する対象者の選抜が認められているため、必要な社員のみ雇用延長が可能
	デメリット	●雇用延長の対象から漏れた社員からの反発や意欲低下、労務トラブルに発展する可能性もある
再雇用制度	メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>●雇用延長する対象者の選抜が認められているため、必要な社員のみ雇用延長が可能</li> <li>●労働条件（賃金・職務・労働時間）の変更がしやすい</li> </ul>
	デメリット	●雇用延長の対象から漏れた社員からの反発や意欲低下、労務トラブルに発展する可能性もある

## 2 2つの公的給付の仕組み

### ■ 1 | 在職老齢年金の計算

#### (1) 在職老齢年金の仕組み

在職老齢年金とは、働きながら受け取る老齢年金のことをいいます。ただし、本来受け取れるはずの年金額をそのまま受け取るケースは少なく、60歳以降の賃金額等に応じて一部（場合によっては全部）が減額されるのが一般的です。

本来受け取れるはずの年金額は、既に決まっているので工夫のしようはありませんが、60歳以降の賃金額等は、会社が決めることができるので、それによってある程度受け取る年金額をコントロールすることができます。

在職老齢年金の計算方法は、60歳代前半と60歳代後半で計算方法が異なります。本レポートは、60歳～65歳の雇用延長がテーマですから、60歳代前半の在職老齢年金に絞って解説していきます。

在職老齢年金を計算するには、次の2つの基礎数字が必要です。

#### ■ 在職老齢年金を計算する際の基礎数字

①基本月額 = 年金の1ヶ月分の額

②総報酬月額相当額 = (60歳以降の標準報酬月額 + 過去1年間の標準賞与額) ÷ 12

標準報酬月額とは、60歳以降の賃金に該当する標準報酬月額のことです。そして、標準賞与額とは、賞与を支給対象となった月数で平均し、1,000円未満を切り捨てた額のことです。

#### (2) 在職老齢年金の計算方法

在職老齢年金の計算方法は、基本月額と総報酬月額相当額の合計が280,000円を超えるか、超えないかで大きく2つに分かれます。

##### ① (基本月額 + 総報酬月額相当額) が 280,000 円以下の場合

基本月額と総報酬月額相当額の合計が280,000円以下の場合は、年金は支給停止されることなく、全額が支給されます。

##### ② (基本月額 + 総報酬月額相当額) が 280,000 円を超える場合

基本月額と総報酬月額相当額の合計が280,000円を超える場合は、基本月額と総報酬月額相当額のそれぞれの金額に応じて、次の4つの計算式から該当するものを選んで計算します。

■ (基本年金+総報酬月額相当額) ≥ 280,000 円の場合の計算式

基本月額	総報酬月額相当額	計算式
280,000 円以下	480,000 円以下	基本月額－ (総報酬月額相当額+基本月額－280,000) × 0.5
280,000 円超	480,000 円以下	基本月額－ (総報酬月額相当額 × 0.5)
280,000 円以下	480,000 円超	基本月額－ (480,000+基本月額－280,000) × 0.5 － (総報酬月額相当額－480,000)
280,000 円超	480,000 円超	基本月額－ (480,000 × 0.5) － (総報酬月額相当額－480,000)

基本月額が 280,000 円以下、総報酬月額相当額が 480,000 円以下の場合の計算例を次にあげておきます。

■ 基本月額が 280,000 円以下、総報酬月額相当額が 480,000 円以下の場合の計算例

● 年金額 (年額) 2,400,000 円	
● 基本月額 200,000 円	
● 60 歳以降の賃金月額 178,000 円	
● 60 歳以降の標準報酬月額 180,000 円	
● 過去 1 年間の標準賞与額 420,000 円	
	<p>● <u>総報酬月額相当額</u>  <math>180,000 + (420,000 \div 12)</math>  <math>= 215,000</math> 円</p> <p>● <u>在職老齢年金 (月額)</u>  <math>200,000 -</math>  <math>(215,000 + 200,000 - 280,000) \times 0.5</math>  <math>= 132,500</math> 円</p>

(3) 高年齢雇用継続基本給付金の計算方法

高年齢雇用継続基本給付金とは、雇用保険から支給される給付金の 1 つで、60 歳から 65 歳までの間に雇用保険の被保険者として会社に残る場合に、賃金が下がった分を国が補償してくれる制度です。

高年齢雇用継続基本給付金の支給要件は、次のすべてを満たすことが必要です。

■ 高年齢雇用継続基本給付金の支給要件

- ① 60 歳以上 65 歳未満の雇用保険の被保険者であること
- ② 雇用保険の被保険者期間が通算して 5 年以上あること

# 経営データベース ①

ジャンル: 資金繰り > サブジャンル: 中小企業金融円滑化法



## 「中小企業金融円滑化法」の概要

平成 21 年 12 月 4 日に施行された「中小企業金融円滑化法」について教えてください。



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)

受給できる事業主は、次のいずれにも該当する事業主になります。

対象となる 中小企業者	<ul style="list-style-type: none"><li>● 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</li><li>● 卸売業の場合は資本金 1 億円以下又は従業員 100 人以下</li><li>● 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</li><li>● 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</li><li>● 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</li><li>● 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</li><li>● 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</li><li>● 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</li></ul> ※ 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。
対象となる 金融機関	<ul style="list-style-type: none"><li>● 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</li></ul>
金融機関の 努力義務	<ul style="list-style-type: none"><li>● 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。</li><li>● 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。</li></ul>
金融機関の 義務	<ul style="list-style-type: none"><li>● 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。</li><li>● 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)</li></ul>
行政庁の 対応	<ul style="list-style-type: none"><li>● 国では、金融機関からの報告の概要をとりまとめ、公表する。(概ね 6 か月ごと)</li><li>● 律の施行に併せて、金融検査マニュアルや監督指針を改正する。</li><li>● 今後、中小企業融資・経営改善支援への取組状況について、重点的に検査・監督を行う。</li></ul>
その他の 支援措置	<ul style="list-style-type: none"><li>● 政府は、中小企業者に対する信用保証制度の充実(「条件変更対応保証」の新設)など、必要な措置を講じる。</li></ul>
法律の期限	<ul style="list-style-type: none"><li>● 平成 23 年 3 月 31 日で失効する。</li></ul>

## 経営データベース ②

ジャンル: 資金繰り > サブジャンル: 中小企業金融円滑化法



### 「金融検査」と「中小企業金融円滑化法」の活用

金融庁の「金融検査」と「中小企業金融円滑化法」を活用するポイントについて教えてください。



#### ■金融機関のリスクを検証する「金融検査」

金融庁は、銀行・信用金庫・使用組合等の金融機関の業務の健全性及び適切性の確保のため、「金融検査」を実施しています。金融検査では、金融機関の法令等遵守態勢や貸出金の返済についてのリスクを含めたリスク管理態勢等を検証し、その問題点を指摘すること等により、金融機関の業務の改善につなげることを目的としています。

また、「金融検査は、金融機関の貸出判断に関与しない」とされています。金融機関においては、金融検査を理由に「資金供給の拒否」や「資金回収」などの不適切な取扱いを行っていないかということも検査のチェック項目に挙げられています。

#### ■中小企業が金融機関から高く評価されるための「金融検査マニュアル」

「金融検査マニュアル」は、検査を行う際の具体的なチェックポイントなどを定めた検査官のための手引書です。中小企業の経営状態や将来性を評価するためには、財務状況だけでなく、幅広い情報を活用し、きめ細やかな実態把握に基づく柔軟な判断が必要です。

中小企業の特性や経営状態や将来性を高く評価するための具体的な判断材料、運用例などが記載されています。中小企業が金融機関から高く評価されるためのヒントがあります。

- 金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）のポイント
- ①中小企業と大企業は異なる扱い
- ②経営者と企業を一体として判断する
- ③技術力と販売力
- ④経営者と経営努力
- ⑤経営改善に向けた取り組みを高く評価

中小企業は、金融機関からの働きかけを待つのではなく、経営改善や事業再生などへの意欲を金融機関にアピールし、協力を求めることが必要です。金融庁が金融検査マニュアルを公表することの重点の1つは金融機関から中小企業への働きかけがあります。そのためには、借り手である中小企業もマニュアルの内容を理解することが必要になります。



#### ■活用のポイントは「経営改善」に向けた具体的な取り組み

金融機関に中小企業向け融資の返済猶予などを努力義務として課す「中小企業金融円滑化法」。借り手である中小企業が同法を活用するためには、前提として、返済猶予など条件変更を取引金融機関に申し込む必要があります。その際に必要になるのが、「経営改善計画書」です。計画書には、猶予期間中のキャッシュフローやコスト削減計画などを明示する必要があります。

しかし、中小企業の特性として「経営改善計画」を大企業のように大部で精緻に策定できないことがあります。経営改善計画を策定していない場合や経営改善計画を下回った場合でも、経営改善に向けた具体的な取り組みが進んでいれば、高く評価されます。

- 「今後の試算の売却予定」「役員報酬や経費の削減予定」「新製品の開発予定」などに関する資料があれば活用する。さらに、実態を踏まえて金融機関が作成・分析した経営改善のための資料についても活用する。
- 経営改善計画を下回る場合でも、改善計画を下回った要因（外部要因による一時的影響など）や今後の経営改善の見通しを加味して、経営改善計画の達成状況を考慮する。