

アフターコロナを見据え 金融機関は経営改善に どう取り組むべきか

精緻な訪問・接触頻度管理で
個社別に状況を把握し最適対応を **大内修** 金融コンサルタント

そのような中、コロナ禍3年目を迎える22年は実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）等の返済が本格化し、取引先も金融機関も中長期的観点に立った「ウイズコロナ、アフターコロナを見据えた経営」の重要性が増してくる。取引先は新しい局面に適応しながら事業を立て直し、金融機関はこれを資金繰り支援・本業（経営改善）支援の両面から積極的に後押ししていく重要なフェーズに入る。

経営改善支援も 新しいフェーズに突入

本 稿執筆時点（2021年12月上旬）で、新型コロナウイルスの国内感染は落ち着いている。しかし欧米各国で再び感染が拡大しており、国内でも第6波が懸念されている。また、新たな変異株オミクロンが発見され予断を許さない状況にある。

図表1 取引先の債務や業績の状況

[Aグループ]
<p>▶コロナ禍の影響を受け赤字補てんや手元現預金を手厚くするためにゼロゼロ融資等で新たに資金調達した取引先。さらに次のように分けることができる</p> <p>①すでに期限前完済した・する予定、据置期間が終わり順調に返済している、〇年〇月から返済が始まるが返済不安はない…</p> <p>②業績は依然苦しく、既往借入れやゼロゼロ融資について据置期間延長等の条件変更をしており返済不安がある、条件変更はしていないものの返済不安がある、資金繰りのためさらなるニューマネーを必要としている…</p>
[Bグループ]
<p>▶Aグループ以外の取引先。さらに次のように分けることができる</p> <p>①資金繰りが苦しくなってきた、既往借入れの条件変更をしている、後ろ向きのニューマネーが必要（なる可能性がある）…</p> <p>②手元現預金で乗り切った、影響が少なかったもしくはほとんどなかった、現状も通常に近い状態で回っている…</p> <p>③業績が向上している、増加運転資金が必要、新たな投資を考えている…</p>

(出所) 筆者作成

コロナ禍の影響は依然として宿泊業や飲食業、観光業等の特定業種に色濃く、半導体や部材の不足・高騰に苦しむ製造業や建設事業者等も多い。一方で、もともと影響が軽微であったり、業績が回復したりしてきている企業もある。いま取引先の債務や業績の状況は**図表1**のようにまち

まちであり、まだら模様だ。このような状況下、金融機関に最も求められていることは、まずこうした個社別状況を正確に把握し、そのうえでウイズコロナ、アフターコロナを見据え個社ごとに最適対応していくことである。今まで以上に**精緻な訪問・接触頻度管理**で信頼関係を強

特集 資金繰り表が起点!

コロナ融資先の 経営改善

いま行うべきコストや利益率の見直し支援

コ ロナ融資の据置期間が終わっても正常返済が難しい業績悪化先は多いだろう。本特集ではそのような「コロナ融資先の経営者に「本気で」経営改善に取り組んでもらうための、資金繰り表をきっかけに経営者の意識改革や、コストカット・利幅改善をどう支援するか解説する。