

## 2 条件変更時に確認する「主要項目」の見直しはこうヒアリングしよう



**新** 型コロナの感染が拡大して1年が経過した。各企業ともに営業自粛などの影響により落ち込んだ売上の回復を目指し、様々な施策を講じてきただろう。

支出についても、役員報酬、地代家賃、保険料などの固定費の削減のほか、仕入先開拓による仕入原価の削減等でも収益力の改善を図っているはずだ。

担当者は、こうした取組みの効果を試算表などから確認しよう。昨年3月と今年3月など、新型コロナウイルスの影響が広がった時期の数字を見れば、この1年で売上や利益がどう改善されたのかが分かる。改善傾向があれば、「事業

の継続性」はあると判断できるだろう。しかし、昨年からの状況があまり変わっていないか、むしろ悪化したりしている場合、経営者がコロナ融資で資金調達できた油断から経営改善を怠ってきたか、あるいは事業性が失われていると考えられる。

ただし、改善しているか否かだけで判断するのはではなく、これまでの取組みを行ってきたのか、いま何を行っているのか、今後事業の継続性が確保される

### 「事業の継続性」はこうヒアリングしよう

3月までの試算表を拝見すると業績の回復が遅れているようですね。これまでのどのような取組みをされてきましたか

従来は長距離配送をメインにしていたのですが、コロナの影響で荷物が減り利益が出なくなりました。そこで、地場配送に力を入れることや、メーカーや商社の孫請けから直接取引ができるよう活動しています

そうだったんですね。その効果はいつ頃出てきそうですか

例年1、2月は閑散期なので振るいませんでしたが、4月に入りようやく成果が出始めています。6月以降の売上はコロナ前の8割程度の水準まで回復できる見通しです

コロナ禍が続くいまも可能なのでしょうか。他社と差別化できる強みがあるのですか

他社はドライバーの採用で悩んでいるようですが、弊社は職場環境が良く、給与面も悪くないのでドライバーが集まりやすいのです

**ア** 「事業の継続性」をどう確認するか  
これまでの取組みや売上等が改善傾向にあるかヒアリング

**環境の変化も踏まえ判断**  
もちろん、経営者の話を鵜呑みにするのではなく裏付けも取りたい。そこで、受注契約書や事業計画書といった書類を提出してもらおう。

左記では事業の継続性についてどうヒアリングするか、運送業に対するトーク例を挙げたので参考にしてほしい。  
（瀬野正博 有会社工ム・エヌ・コンサル代表）

## 据置期間延長にあたり確認したい項目とヒアリングポイント



事業の継続性や資金繰りなど、条件変更に応じる際に確認したい項目と、ヒアリング時の留意点を紹介する。

### 1 条件変更に応じる場合はこんな点を確認しよう



返済できるだけの利益水準を確保する必要がある。そのために今後の事業計画を策定してもらおう。

**コ** ロナ融資の申込みが殺到した昨年は、取引先の資金繰り支援が最優先された通常の審査は十分に行えなかっただろう。それから1年、いま取引先から条件変更依頼があれば原則として対応すべきだが、業績や返済能力がどこまで回復しているか、今後回復するかを十分に見極めなければならぬ。基本的な確認内容は次のとおりだ。

**①事業の継続性**  
新型コロナウイルスの影響を受けた取引先は、どのような取組みを行い、落ち込んだ売上をどの程度回復させ維持しているか、経費の見直し・削減を含めて取引先の収益力は改善しているか——試算表などで確認したい。

もし回復が遅れているようなら、現状や理由、改善策とその実現可能性を経営者に十分確認しよう。

**②資金繰りの状況**  
毎月の収支はプラスでも、コロナ融資の返済額をカバーできる余裕がないため条件変更依頼に至ったのだろう。いまの手持資金で返済がスタートしたらどこまで資金繰りは持つのか、条件変更に応じることで資金繰りは改善されるか——資金繰り表を作成し、それを明らかにしたい。

**事業継続意欲もしっかり確認を**  
**③今後の事業計画**  
現状では正常な返済が困難でも、いずれはコロナ融資を

しかし、精度の高い事業計画を直ちに策定することが難しい取引先も多いはずだ。その場合は経営者が考えている事業計画を聞き、簡単な書面に落とし込む形でもよい。

**④事業継続の意欲**  
最後に、経営者に事業を続ける意志があるかも重要だ。新型コロナウイルスの影響は、これからも続くと思われる。経営者が事業継続の意欲を喪失していないか確認しよう。

「今後も経営していく意欲はありますか」と聞いても、経営者は「あります」と答えるだろう。それだけでなく①②③についてヒアリングしながら意欲を確認してほしい。  
（瀬野正博 有会社工ム・エヌ・コンサル代表）