

税務・財務相談

Q & A

“ジツバツケイカク” を策定し この不況をバネにしよう！

村上 敬子 (むらかみ けいこ)

村上敬子税理士事務所
税理士



「ジツバツケイカク」という言葉、最近よく耳にするようになりました。でも、一体何なのでしょう？

経営者の方をご存知かと思いますが、これは、「**実**現可能性の高い**抜**本的な経営再建**計**画」を略して「実抜計画」といわれているものです。ではその省略されるほどに長い名前の計画とは、それこそ一体どんな計画なのでしょう？

2009年12月に「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「中小企業円滑化法」という。）が施行されました。金融機関から融資を受けている中小企業等が、経営環境の悪化に伴い借入金返済の条件緩和（リスケ）を受けるに際し、この計画書を策定していれば、「貸出条件緩和債権」いわゆる不良債権としての扱いにならないとして、同日改定された金融庁の「金融検査マニュアル」及び「監督指針」に登場する経営改善計画のことなのです。

ここで、「うちの会社は条件緩和など受ける必要もないので関係ない」と受け止める経営者の方も多いことと思いますが、昨今の長引く不況を背景とした世界市場の再構築（リストラクチャリング）の影響は少なからず実感されているのではないのでしょうか。この「ジツバツケイカク」、ただ長ったらしいだけの金融用語ではないようにも思われます。不況をバネとするための有用なツールと捉え、その意義を吟味され経営に取り入れられてみてはいかがでしょうか？

今月号では、経営改善計画についての基本的な考え方のポイントを中心にご紹介します。

〔質問1〕

「中小企業金融円滑化法」の施行により、「金融検査マニュアル」¹や「監督指針」が改定されたと聞きますが、それによってどのような影響があるのですか？

〔回答〕

まず、金融機関については、融資先である中小企業へ単に資金供給を行うだけでなく、経営実態

の把握に努め、きめ細やかな経営相談・経営指導等を通じて、積極的に企業・事業再生等に取り組むことや、経営改善計画の策定支援に取り組む等コンサルティング機能の十分な発揮が期待されるようになりました。

中小企業等については、自社の経営状態をしっかり把握して、経営者が自分で金融機関に自社の現状、将来の見通し、財務状態を正しく説明することが重要となってきます。企業が金融機関に



借入金の貸付条件変更等²を求めるに際し、実抜計画を策定していれば、条件変更等を行っても「不良債権とみなされない」とされていますが、計画がなくても、1年以内に計画を策定する見込みがあれば、不良債権とはみなさないとしています。つまり、最長1年以内に実現可能性の高い「経営改善計画」を作ればよいことになります。ただし、この適用を受けるには、

- ① 金融機関が経営改善の具体的根拠を確認できること
- ② 経営者に経営改善計画を策定し、それを実現する意思があることが前提となっています。

〔質問2〕

「経営計画」と「経営改善計画」の違いを教えてください。

〔回答〕

経営計画は、企業がその将来に向かってのビジョンや企業目標を達成するための計画全般を広く指します。

経営改善計画は、経営計画のうち、企業が抱える問題を把握し、抜本的な立て直し再生を図るために、今後の改善策や目標達成までの道筋を示したものをいいます。

経営改善計画を含む経営計画は「経営管理」のための重要なツールです。経営管理とは、経営管理者が社員に対して目標達成に向けて影響力を与えるプロセスのことをいい、その中心が予算管理です。

通常、売上目標を決定し、その目標売上高達成に必要な資源（必要経費）を見積もることになり、これらを言葉や数値で具体化したものが経営計画です。そして、今の経営状況から、今後どのような取り組みで改善を図って収益を上げていくのか、という事を具体的にかつ合理的に記載したものが経営改善計画です。これらの計画と今期の実績を比較することで業績評価が行われ、目標達成に向けて社員のモチベーションを高めることができます。

金融検査マニュアル改訂により「実抜計画」と称してクローズアップされたこの経営計画や経営改善計画は、このように経営管理目的で有効に活用することができるものです。金融機関の「貸出条件変更」を受けた場合に提出を求められる実抜計画は、社内でも有効に活用している経営計画を金融機関などの外部に対してそのままディスクローズするだけのものという捉え方ができます。条件変更を受けた場合は勿論のことですが、これを機に積極的にその策定に取り組んでみてはいかがでしょうか。³

〔質問3〕

経営改善計画書の作り方のポイントを教えてください。

〔回答〕

経営改善計画の作成にあたっては、社内的に有効なものであると同時に金融機関からも実現可能であると認められるような行動計画を考える必要があります。金融庁の「金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕」には、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示されています。ここでは、経営改善計画書作成の8つのポイントをご紹介します。

ポイント1：計画の必要性を認識する

「経験と勘の経営」や「ドンプリ勘定」から脱皮し、自社の将来に向かって「経営改善計画」の自発的な立案が必要なことを十分に認識する。

ポイント2：自社の現状を認識する

少なくとも過去3期分の財務諸表等の基礎資料から業績悪化の原因を見極める。

ポイント3：事業内容、財務、収益の3分野から重要点をまとめる

ポイント2から「事業内容改善」「財務内容改善⁴」「収益内容改善（翌期）」の3つの分野に分けて、重要点をまとめる。

ポイント4：経営環境の変化を予測する

経済、市場、業界、競合商品・他社等自社を

とりまく経営環境の予測を行う。

ポイント5：具体的な行動計画を作成する

「誰が」、「いつ」、「何を」といったアクションプラン（工程表）を次の手順で定める。

- ① 各改善項目を実行するにあたっての担当責任者を定める。
- ② 各改善項目につき「いつまでに」「どれだけの」改善効果を上げるのかを決める。
- ③ 担当責任者は前項目を細分化して具体的手順を決める。

ポイント6：キャッシュ・フローを確認する

- ① 5カ年目標変動損益計算書、5カ年目標貸借対照表、5カ年予測キャッシュ・フロー計算書
- ② 経営目標達成のための行動計画表
- ③ 借入金返済計画

等を取りまとめ、資金面で無理がないか検討を行う。

ポイント7：経営管理を徹底する

- ① 計画（Plan）実行（Do）検証（Check）対策（Action）の経営管理サイクルを徹底して行える社内システムを整備する。
- ② 計数管理を徹底して迅速な会計処理に基づく月次決算を行い、試算表は翌月できるだけ早い時期に作成する。

ポイント8：継続的に専門家による相談・助言を受ける



〔質問4〕

完成した「経営改善計画書」を社内でも有効に活用するために重要なことは何ですか？

〔回答〕

経営改善計画作成の目的は、「資金ショートを防ぎ事業の継続を可能にすること」ですから、計画を事業に落とし込み、黒字決算を実現する道筋を作るためのアクションが重要になります。

まず、経営改善に向けて関係者の意思統一を図る必要があります。経営改善計画の意義と内容を事業関係者に周知徹底させ、会社全体が計画実現のために邁進できるような環境を整えることから着手することになるでしょう。

経営改善計画は、事業を継続するための資金の確保を前提として、企業の進むべき方向性を明確にするためのいわば「中長期経営計画」です。そこから、さらに詳細な数値を落とし込み、予算と実績の差異を計る「短期経営計画」を作成することで予実管理が可能となります。

これで経営判断の「モノサシ」ができますから、四半期に一度は業績検討会を開催し、予算と実績の差異を認識・測定します。業績検討会には、金融機関の担当者や税理士等にも同席してもらい、改善のための具体的な対策を検討し行動に移しましょう。

〔質問5〕

金融機関が行う「モニタリング」のポイントとしてどのようなことが考えられますか？

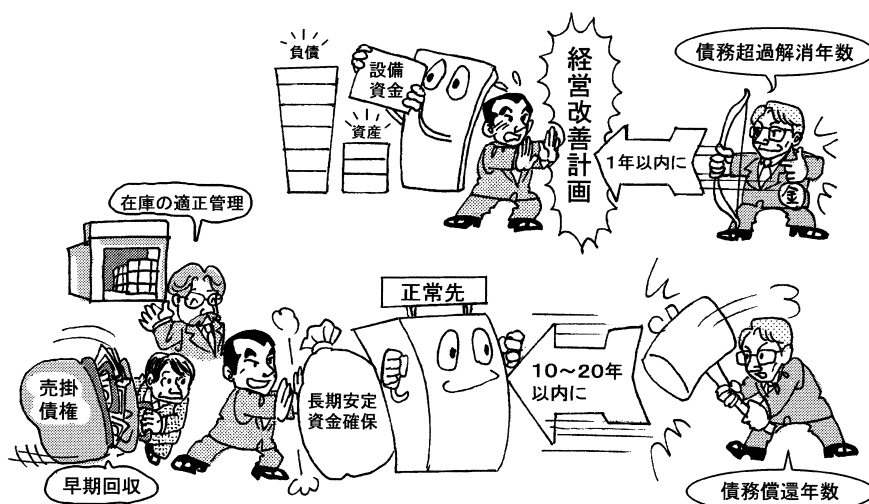
〔回答〕

金融機関は、財務状態が不安定な企業に対し経営改善計画の実践を通して借入金が普通に返済できる企業（正常先）になることを望んでいます。特に地域金融機関は企業の存続・発展の支援を通じて、地域経済の活性化と雇用の維持を図る使命があるからです。

金融機関が定義する、借入金を普通に返済できる財務状態については、各金融機関独自の基準を設けているようですが、多くの金融機関は次の2点を重視しているようです。経営改善期間終了時点では、これらの数値目標をクリアできるような計画の作成および実践を目指しましょう。

〔まとめ〕

貸付条件の変更等を受けた場合には、最長1年以内の猶予期間の間に「経営改善計画」を作成し、経営改善を実行して5年から10年の間に正常先か要注意先になることが求められますので、実現可能性の高い経営改善計画を策定するためにも、必要に応じて税理士等の専門家のサポートを受けることをおすすめします。しかし専門家はあくま



★ 債務償還年数：10年～20年が目安

計算式（参考）：

$$\text{（有利子負債－収支ズレ－現預金）} \div \text{（経常利益＋減価償却費－法人税・住民税・事業税）}$$

★ 債務超過解消年数：1年以内が目安

計算式（参考）：

$$\text{（実態）債務超過額} \div \text{（税引前当期利益－法人税・住民税・事業税）}$$

※いずれの数値も通常は、不動産売却損益などの一時的な特別損益はなかったものとして考えます。

<用語の定義>

債務償還年数とは

何年で返済する能力があるのかを見る指標です。

収支ズレとは

資金収支のズレのことで、所要運転資金ともいいます。

$$\text{収支ズレ} = \text{売掛債権（売掛金＋受取手形）} + \text{たな卸資産} - \text{買入（支払）債務（買掛金＋支払手形）}$$

債務超過とは

貸借対照表において資産の部の合計よりも、負債の部の合計の方が多い状態のことをいいます。

でもサポートであって、経営者自身の手作りの計画書がベースにならないければならないことを強調しておきたいと思います。

また、本誌1月号では、「緊急資金繰り対策」として一刻も早くキャッシュ・フロー経営に転換する必要があることを述べましたが、中小企業を取り巻く経営環境は、依然としてその資産や収入に対し借入金の割合が非常に高いという状況にあります。経営者は、まずこの状況を是正し、長期安定資金を確保しなければならないことに気付く必要があります。まずは「売掛債権の早期回収」「買掛債務の支払い水準の検討」「在庫の適正管理」等の実施、そして、利益率・回転率の再点検による運転資金の縮小化、また、設備資金については従来の不動産担保による長期借入金による調達だけでなく、増資や中小企業にあった直接金融の利用など、健全な資金調達をする必要があります。

冒頭、条件変更など必要のない経営者にとっても、この不況をバネとするような有用なツールになりうるものと述べましたが、条件変更の有無に

かかわらず、本稿をきっかけに経営改善計画の策定が現実化し、資金管理、資金繰り対策の重要性の再認識、そしてキャッシュ重視の経営への転換、ひいては黒字決算に向け経営の新機軸へとつなげていただけたなら幸いです。

- 1 「金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕」は、金融庁ホームページに掲載されています。
http://www.fsa.go.jp/manual/manualj/manual_yokin/bessatu/kensa01.html
- 2 「貸し付け条件の変更等」とは、元本の猶予以外にも、例えば返済期間の延長や、旧債の借換え、デット・エクイティ・スワップ（債務の株式化）など、債務の弁済負担の軽減を行うすべての措置が含まれます。
- 3 「金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕」では、企業の経営改善計画等の策定が評価されています。
- 4 経営改善計画策定時には、例えば、回収できない売掛金の控除、不良在庫の整理、陳腐化した設備の償却など、前期の赤字要因を全部吐き出した上でスタートすることが重要でしょう。たとえ、スタートの年が大幅な債務超過になったとしても、5年以内に債務超過を解消し、10年間で「要注意先」「正常先」になる見通しがあれば、原則として不良債権にならないとされています。