

Vol.72

今回は **経営革新等支援機関** 相談事例紹介



会員相談室



相談委員 **長谷川 臣介**（麹町支部）

電話相談

受付 午前10時～11時50分
時間 午後 1時～ 2時40分

03-3354-8520

事前予約

面接相談・随時相談

03-5919-7157



顧問先から経営改善計画策定を依頼された場合の対応について

事例

顧問先から、「取引金融機関から経営改善計画策定を要請されたが、どうしたら良いか」との相談を受けました。私は、既に認定支援機関登録を行っていますが、経営改善計画策定は今回が初めての取り組みとなります。具体的な進め方などをご教示下さい。

回答

経営改善計画（以下、「改善計画」という。）は、「事業計画」のようなものと思われる方も多いが、認定支援機関制度による改善計画は、それより多くの準備と検討が必要となる。そして、①会社の概要、②窮境要因分析、③実態財務状況説明、④具体的改善施策、⑤具体的数値計画、⑥金融機関への依頼する金融支援の内容などを盛り込んだ「経営改善計画書」を作成することとなる。改善計画策定の目的は、会社における今後の活動指針になると共に、金融機関における金融支援の妥当性を説明づける根拠資料として用いられるものと理解すべきである。

検討

1. 初めに実施すべきこと

金融機関との面談を実施し、顧問先に改善計画策定を要請した背景や要因、金融機関側の意向等を確認することである。普段の顧問先との接触において、金融機関取引の実態、日々の資金繰り状況を把握しているならば何ら問題ないが、そうでない場合は、改善計画策定依頼時に、初めて、顧問先の厳しい資金繰り実態や、金融機関から過剰債務解消施策の検討を求められている事実などを把握することとなる。この点、特に中小企業の経営は、表面的に多少利益が出ているから安心というのではなく、むしろ、日々の資金繰りが、金融機関支援によって繋がっているとの認識を持つことが必要となる。すなわち、金融機関が改善計画策定を要請する状況は、むしろ、改善計画がないとこれ以上の支援は難しい局面にあると理解すべきだろう。

2. 金融機関取引の実態把握

取引の実態把握には次のステップをふむこととなる。

- ① 顧問先の金融機関取引実態に関する正確な把握：この点、日々、顧問先の月次試算表作成に関与する立場ゆえよく分かっているとの認識は、むしろ正しくない。例えば、既に元本弁済の一部軽減を図って、当初の約定弁済を履行出来ない長期借入金がある、短期の手形借入金も、何度も何度も折り返しを続けていて、結局、元本残高が殆ど減っていないなど、足もとの営業利益では、金利を支払うのがやっとな元本弁済は相当厳しいとの実態にも直面することになる。
- ② 債務償還可能年数の確認：すなわち、既存借入債務につき、足もと業績を前提とした場合、果たして何年で完済出来るか正確に把握することにある。
- ③ 現状を前提とした場合の将来の会社財務状況の予測：②で明らかとなった実態をもとに、この先10年後はどうか、更にもっと先はどうかを、顧問先社長の本音を聞きながら、数値的なイメージを共有することである。「このままでは、10年経っても元本残高は2割も減らない」「新規の資金調達ができない状況で、今後やっていけるか？」などの会話を進めて欲しい。税理士目線で、い

わゆる節税目的の会話を行なうものとは異なる業務と理解されたい。いずれにしても、改善計画は、税理士自らが経営者と共に作り上げるものと理解すべきである。

3. 単独取引先か複数取引先か

顧問先が複数金融機関と取引している場合、改善計画の難易度は格段に上がる事となる。なぜなら、金融機関ごとの取引スタンスが異なるため、実現可能性の高い抜本的な改善計画（すなわち改善の実現可能性が高いもの）でないと同意しない金融機関が出てくるからである。従って、計画策定の初期段階から、認定支援機関として改善計画策定に協力するメイン金融機関とよくコミュニケーションを図ることが重要になる。

4. 顧問先との具体的計画方針の協議

まず、顧問先が想定する数値計画（損益計画、資金繰り計画など）の確認から始めることとなる。一般論だが、現状資金繰りが厳しい顧問先が、計画策定において、一気に損益が改善するシナリオを金融機関に提示しても、その信頼性はかなり疑義を持たれてしまう。従って、当初協議で顧問先が営業目標的な数値計画を我々に提示したとしても、そのまま受け入れることは避けるべきである。この点は、改善計画につき、認定支援機関が専門家として関与することから、それなりに信頼性が高い内容であると金融機関も期待することを理解すべきである。やはり、会社の実態をきちんと把握し、「これなら手堅く行ける」という数値計画や具体的改善施策を用意する必要がある。いずれにしても、例えば売上を「来期は5%伸ばそう」などと安易に比率設定することは避けるべきである。この点は、後述する具体的改善施策、アクションプランなどと関連づけて、損益の改善内容を語る必要がある。従って、顧問先社長とは「何を実施したら計画を実現出来るか」を真剣に話すべきだろう。

5. 実態純資産の把握

改善計画では、足もとの純資産がどの程度あるか把握するため、いわゆる実態貸借対照表への引き直しが求められている。中小会計要領等による適正決算を行なう先では、調整は少ないものだが、そうでない場合には、例えば減価償却不足の計上、在庫評価損、回収懸念債権評価損、その他資産項目の回収可能性について再評価を行なう必要が生じる。留意すべきは、税法上損金計上できないから評価替えしないというのではなく、清算価値評価に近い考え方で、資産価値を見直すことが求められているという点である。金融機関の求める実態貸借対照表は、税法基準とは切り離されたものと理解すべきである。

6. 具体的な改善施策の検討

いきなり数値計画を策定するのではなく、まず、顧問先のビジネスに関し、定性的な分析と定量的な分析の多面的検討を行なう必要がある。重要なのは、ビジネスモデルの把握であり、この把握と分析を行なうことで、現状売上を維持出来るのか・出来ないのかが見えてくる。また、現状に至る窮境要因を分析することも、改善施策抽出のヒントになるだろう。顧客状況や製品・サービス内容の理解、他社との差別化要因、対象業界における位置づけ等々の分析を進める中で、顧問先のビジネス実態を明らかにして、強みや弱み、改善課題を顧問先との協議を通じて整理し、最終的に具体的改善施策が整理されることになる。

そこで、この具体的改善施策の展開には、誰が、いつまでに、何を実施するか具体的なアクションプランを盛り込むことが求められているので、留意が必要である。

7. 数値計画の策定

上記の改善施策を数値として落とし込んだものが、数値計画となる。いわゆる事業計画で求められる、数量×単価といった積上げ計算による売上・売上原価計画が策定され、それに応じた経費計画が策定されることとなる。「売上は前年比5%アップとしましょう」といった安易な数値計画は、金融機関に提出すれば直ちにその不備を指摘されるので、しっかりと根拠づけた計画を作り込むべきである。一般的には、5年程度の数値計画が求められている。なお、数値計画においては、損益計画に加え、キャッシュフロー計画、貸借対照表計画、更には、債務償還年数見込みなども盛り込む必要がある。

8. 弁済計画の策定

数値計画が出来て改善計画が完了するのではなく、数値計画から導き出された今後のキャッシュフロー（営業利益+減価償却費±運転資本等の調整）が、弁済計画に示す今後の弁済原資となる。そして、この弁済原資をもとに、今後、每期いくらの元本弁済が可能となるかを示すのが弁済計画となる。

一般に、中小企業の改善計画においては、債務免除など、金融機関に損失負担を求める内容は、金融機関としても受け入れることが難しい。そのため、自ずと、元本返済の負担軽減などのいわゆるリスクスケジュール計画にならざるを得ないだろう。もちろん、不要資産の処分を通じて元本残高を減らす内容を盛り込んだ改善計画を策定することは可能だが、担保付き資産であれば、その処分は容易ではない点に留意が必要となる。いずれにしても、毎期の営業キャッシュフローの75～80%程度を、元本弁済に充てる計画を提示する必要がある。

9. 改善計画案の提示と同意取得

改善計画は、弁済計画に同意するという金融機関の金融支援とセットで具体化されるものである。従って、出来上がった（出来上がる寸前の）計画案は、全ての金融機関に提示し、計画同意に向け、ある程度の事前コンセンサスを得ておく必要がある。この点、金融機関対応に関する説明は、一義的には顧問先の社長が自ら実施すべきものだが、そうはいっても、数値面の改善施策については、社長が自ら金融機関を説得できるよう、税理士も支援する必要がある。例えば、信用保証協会が主催する経営サポート会議においても、計画詳細を税理士が社長と共に説明する機会をもつ場合もある。いずれにしても、金融機関の同意を得なければ、改善計画の策定は完了しない点を留意すべきである。

一概には言えないが、改善計画策定開始から完了まで、少なくとも3ヶ月程度の期間を要するものと考えられる必要がある。

注) 内容は、平成27年1月1日現在の法令等に基づいています。

本事例紹介は、会員の業務上の諸問題解決支援の一環として掲載しています。文中の税法の解釈等見解にわたる部分は、執筆者の私見（参考意見）ですので、実際の申告等税法の解釈適用に当たっては、会員ご本人の責任において行ってください。