

金融円滑化法その後

第2回 実践・経営改善計画書



ストラテジック・コンサルティング合同会社
代表社員

松本 孝徳

URL <http://sc-llc.jp>

E-mail scllc@hera.eonet.ne.jp

前号は、「金融円滑化法」を大まかにおさらいしました。本年3月31日を越えると、金融機関との交渉にこの法律の後盾は失いまずいので、金融機関の出方を見越して手を打たねばなりません。今号では、今後も支援を継続していきたいと思う企業と、そうでない企業、どこをどう見て区分されるのかを解説します。

返済条件緩和先の 今後の支援可否判断

前回は金融機関の体力差で債務者の扱いが異なることを述べました。ただし、債務者全員がそのような目に合うと言っているわけではありません。返済条件緩和は大体1年間の期限付き猶予が普通です。本年3月中に1年間の期限が

到来する債務者は、金融円滑化法の恩恵を受けるのですが、4月以降に期限が到来する債務者からは、金融機関に対して慎重な姿勢が必要なのです。「猫も杓子も条件緩和」と辛辣な表現をかつて目にしたことがあります。条件緩和を申請した企業で、条件緩和をせずとも何ら変わりはないという先はおそらく無いでしょう。返済が苦しくなったからこそ、金融円滑化法に頼ったのです。

ということは、4月以降に期限が到来する債務者は、引き続き条件緩和等の支援が必要な債務者がほとんどとなります。金融機関からの同様な支援を得るには、金融円滑化法適用時に合意した「経営改善計画が1年以内に策定できる見込みがある場合」を、まずは履行しなければなりません。

●金融機関の判断ポイント

債務者が作成した経営改善計画書が、実抜計画であるかどうかです。実抜計画とは「実現性の高い抜本的な経営改善計画書」の略で、主に金融業界で使われている言葉です。つまり、企業の経営改善がこの計画であれば具現化されるであろうという計画を言います。

金融庁の検査マニュアルには、実は実抜計画の要件が明確に示されているわけではありません。辛うじて「実現可能性の高い」の要件という表現で別途Q&Aに次の定義が見られます。

- ・計画の実現に必要な関係者との同意が得られていること
- ・計画における債権放棄などの支援の額が確定しており、当該計画を超える追加的支援が必要と見込まれる状況でないこと

・計画における売上高、費用および利益の予測等の想定が充分に厳しいものとなっていることとあります。では、どのような経営改善計画書が実抜計画なのか、実際に作成しながら見ていくことにしましょう。

経営改善計画書の書き方

経営改善計画を策定することは実抜計画でなければならぬと前段で説明しました。現在、返済条件緩和を受けている企業の中には、既に経営改善計画書を1度なら提出しているところもあると思います。しかし、金融円滑化法では申請時にこの計画の提出は絶対要件としておらず、作成する意思があるとしたならば返済条件緩和の適用可というものでした。結局の

「ところ、経営改善計画書は「金融円滑化法その後」になって脚光をあびることになったのです。」

さて、経営改善計画書は融資を受けている企業が返済条件緩和を継続したいときに提出するものです。金融機関はそれをどのように活用するかと言いますと、前回、解説した「債務者区分」を決める際の「手助け」にするのです。

返済猶予等の条件変更を行った貸出先は、金融円滑化法終了後の条件変更満了日をもって通常の債務者区分に戻ります。当初の約定返済金額で返済を再開できないようでは、「要管理先」またはそれ以下の債務者区分で不良債権扱いにしなければならぬのです。

前文に出てきました「手助け」とは、金融機関の債務者区分作業において、この企業はまだ見込みがある（Ⅱしたがって債務者区分は悪くても「要管理先」、期待できる内容の計画であれば「要管理先」もやぶさかではない）と思わせることなのです。

金融機関にとっても債務者区分が上であることに越したことはありません。しかしながらそう簡単

に済ませる話ではないのです。金融機関は1〜3年に一度、金融庁の検査を受けます。その際に金融機関が債務者を評価した理由が甘すぎる内容であれば、金融機関が厳しく指導されるのです。したがって金融機関は、債務者を

(1) 自助努力により経営改善が見込める先

(2) 抜本的な事業再生や業態転換により生き残りを図る先

(3) 事業の持続可能性が見込めず事実上の廃業などを進める先
このどの方針で臨むか（Ⅱ最適なソリューションを提供すること）において、実抜計画に基づく経営改善計画書があれば(1)や(2)の方針が取りやすくなるのです。では、サンプルに基づいて説明していきましょう。

①表紙

経営改善計画書

〇〇株式会社
代表取締役 〇〇〇〇

平成26年3月31日

②会社の概要

平成XX年XX月XX日現在

・ 資本金: XXXX万円
・ 代表取締役社長: 〇〇〇〇 (平成XX年X月X日就任)
・ 本店店舗: 〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇
・ 事業: 〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇 (1800年) / 〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇 (1800年)
・ 年産: XXXX〇〇〇〇万円(平成XX年X月X日算出)
・ 事業内容: ① 〇〇〇〇 ② 〇〇〇〇 ③ 〇〇〇〇
・ 従業員数: XX名

①表紙
表紙はきっちり付けましょう。社長の意気込みを示すのであれば、代表取締役名は社長の自筆でもいいと思います。

②会社の概要
直近の決算期や計画書作成日のどちらでも構いません。会社概要の基本的な項目を記載します。

③現状認識
今の会社の状況を「病気やケガ」に例えるなら、どうして病気やケガをしてしまったのか考えてみてください。例えば、自転車で電柱にぶつかり、転倒してケガをしたとしましょう。どうして電柱にぶつかったのか、協見運転をしたのか

③現状認識

現状認識

【外観】

- 弊社は昭和XX年に創業し、昭和XX年会社設立して、それ以来ギフト商品・雑貨の卸として00年の承ぎに亘り営んでまいりました。全国の百貨店・ギフト商へ販路を拡大し、贈答品市場での強みを発揮してまいりました。

【経済的要因】

- 前期は東日本大震災に伴う華美な贈答を自粛するムードが拡がり、全社的な売上が減少しています。特に百貨店への売上減少が著しい。

【社会的要因】

- 本社所在地である〇〇市は県下第二の都市とされていますが、過疎化と高齢化がすすんでおり、良質な人材の確保に難があります。

【技術的要因】

- 百貨店・ギフト商向けの高級路線をとってきたため、スーパーなどの大衆化市場に目を向けていませんでした。オールラウンドの同業他社との競争力が弱いです。

か、スピードを出しすぎて電柱を避けられなかったのか、電柱には気づいていたもののブレーキの具合が悪くて止まらなかったのか、といくつか原因を考えることができると思います。同じように、会社の置かれている状況をじっくりと考えてみるのです。

【外観】は会社の沿革を2〜3行程度で記すだけで構いません。【経済的要因】【社会的要因】【技術的要因】は、自力で積極的にこの要因を招いたものではない外部の環境です。会社の置かれている状況をこれら3つに分けて整理してみましよう。

④経営課題
会社の直面する経営課題を述べ

④経営課題

経営課題

1. 新たな収益源泉の獲得	平成XX年X月期においては、スーパーマーケットの〇〇と取引開始予定・M&Aも視野に入れ、新たに本業に対してのテコ入れを行います
2. 社内組織体制の確立	・若年層の採用と育成 ・選材適所に人員配置し、少数精鋭な人材を育成します
3. 業界の慣行にも目を向けた経営削減	・既存仕入先にとられず、海外からの仕入れも視野に入れます ・百貨店の業績で派遣している販売員制度も再考し、収益性に基いて残留か撤退かを決定します

⑤強みと弱み

強みと弱み

(S)当社の強み(ヒト・モノ・カネ)	(W)当社の弱み(ヒト・モノ・カネ)
<ul style="list-style-type: none"> 業界を理解している経験の積んだ人材が揃っている 金力面で当社オリジナル商品を有する 支払サイトよりも入金サイトを、月中での資金ショートが発生しづらい 	<ul style="list-style-type: none"> 若年・中間層の人材が少ない 一定規模以上の小売店でない店舗品類を置かず、幅広い販売展開は難しい 売上減に伴い、借入金過多の状況にあり、元金返済および金利負担が重い
(O)外部要因のチャンス(景気・市場・競合)	(T)外部要因のピンチ(景気・市場・競合)
<ul style="list-style-type: none"> スーパーマーケット業界が贈答品に力を入れ始めている 	<ul style="list-style-type: none"> 地方の百貨店は百貨店そのものの集客力が落ちている。

⑥アクションプラン

アクションプラン

実施期	具体的実施内容	実施時期
スーパーマーケット業界への新規展開の検討(店舗の増設や移転等)	スーパーマーケットのO/O店舗増設 平成23年11月～平成24年3月	平成23年6月～
役員報酬の削減	年度ごとの3ヶ月間の方針にて、社長報酬700万円以下、役員報酬は前年比600万円の削減となる	平成23年4月～
販売員派遣直営店の稼働率向上	卸付直営店12店舗のうち直営直轄12店舗に直営社員を、半期ごとの選考から派遣員を配置する 販売員派遣直営店が派遣社員の場合は契約を終了し、直営員の割合は全体の5割程度とする	平成23年6月～
人材育成策	上記の販路を実現するに不可欠な人材の育成から派遣員を減少させることによる稼働率向上 派遣社員を育成して見習いとして活用する	平成23年9月～
その後の販路展開	年度毎的に計画し、3000万円を目標とする	平成23年4月～
自己株式の取得	自己株式の3%1400万円について社長が購入し、借入金を返済に充てる	平成23年7月
固定資産の売却	固定資産売却益(準備金)500万円	平成23年12月

⑦支援のご依頼

支援のご依頼

- 弊社は以上の方針をもって、事業の再生に取り組みます。
- しかしながら、それが具体的な成果を上げるにはかなりの日数が必要と思われるます。
- 軌道に乗り、成果が具体的な期間を1年間と定め、その間には元金の返済を半額にする返済軽減をお願いいたします。
- 元金返済の満額の復元は、2014年1月に再度協議を行いたいと考えます。
- 金利水準は、現行を維持していただきますようお願いいたします。

⑧金融機関取引一覧表

金融機関取引一覧表

項目	預金	借入金	貸渡金							
金融機関名	流動性	定期	積立	合計(a)	手形割引	短期借入金	長期借入金	合計(b)	シフト	(a/b)
1 三井住友銀行	21,125	0	0	21,125	0	150,526	150,526	22,641	14,036	14.03%
2 中野七銀行	32,265	0	0	32,265	0	20,000	140,739	160,739	23,544	20.89%
3 日本実業金融公庫	0	0	0	0	0	157,236	157,236	23,076	0.00%	
4 みずほ銀行	3,031	0	0	3,031	0	48,000	48,000	7,031	6.31%	
5 協栄中央金庫	2,027	0	0	2,027	0	41,430	41,430	6,071	4.89%	
6 OO信用金庫	1,126	0	0	1,126	0	40,837	40,837	5,893	2.76%	
合計	58,594	0	0	58,594	0	20,000	578,822	692,960	100.00%	9.73%

⑨金融機関借入金一覧表

金融機関別借入金一覧表

借入種別	借入利率	借入残高	借入残高	借入残高	借入残高	借入残高	借入残高	借入残高	借入残高	借入残高	借入残高
1 三井住友銀行	優待優遇	285,000	110,526	1.80%	H19.9.7	4,200	236	4,536	本土信用	保証書付	保証書付
2 中野七銀行	優待優遇	230,000	140,739	1.40%	H19.9.7	1,496	163	1,662	〇〇信用	保証書付	保証書付
3 日本実業金融公庫	優待優遇	20,000	20,000	1.45%	H22.12.1	0	122	122	社会自衛	保証書付	保証書付
4 みずほ銀行	優待優遇	192,600	197,236	1.10%	H22.12.1	2,338	146	2,484	本土信用	保証書付	保証書付
5 協栄中央金庫	優待優遇	40,000	48,000	1.98%	H22.12.1	1,000	66	1,066	社会自衛	保証書付	保証書付
6 OO信用金庫	優待優遇	50,000	41,430	1.95%	H22.12.1	820	64	884	本土信用	保証書付	保証書付
7 〇〇信用金庫	優待優遇	10,000	40,837	1.50%	H23.1.1	820	64	884	〇〇信用	保証書付	保証書付
合計		887,600	588,822			13,887	826	11,221			

⑤強みと弱み
これは「SWOT分析」と呼ばれるものです。米国立大学スタンフォード大学の研究者が導いた分析手法ですが、難しく捉える必要はありません。自社の内部環境を分析しているもので、社長は気づかない内に頻繁に行っている分析です。

⑥アクションプラン
経営改善計画をどうやって実現するか、実施策とその具体的内容です。これは後述する「⑩月次資料」

SWOT分析：強み=Strength、弱み=Weakness、機会=Opportunity、脅威=Threat

⑦支援のご依頼
金融機関にお願いすることを書きます。不明確な依頼内容や幾通

⑧金融機関取引一覧表と
⑨金融機関借入金一覧表

てください。勘違いしてはいけないのが、「売上が減少している」や「赤字」は経営課題ではありません。そのため、1つ前に「③現状認識」を設けているのです。どうして赤字になったのか「③現状認識」でじっくりと分析してください。「赤字を脱却するためには〇〇をこう改善する」これを示すのがこの項目です。

「英語を話す社員がいない」と社長が嘆くのは海外ビジネスを考えたときで、自社ブランド〇〇は利益率が高いはブランドの旨味を知っているからです。これらは立派なSWOT分析であるといえます。SWOT分析は、強み、弱み、機会、脅威の4つの視点で評価分析することです。自社の内部環境はヒト・モノ・カネに集約されます。この表では「機会」を「チャンス」と、「脅威」を「ピンチ」と表していますが飲み込みやすくするために。

金繰り表「⑪中期経営計画（5ヶ年計画）」のトピックやエッセンスになるものです。「担当者」欄を設けていますが、小さな会社では社長が各々の実施策に責任を持ち、率先して行ってください。また、「実施時期」も明確にしてください。この計画の作成日から1年以内のものであれば、「⑩月次資金繰り表」にその効果は表せるはず。1年以内のもの並びに次年度以降に実施するものは、「⑪中期経営計画（5ヶ年計画）」に効果を表して整合性を保ってください。

りにも読み取れる文言を使っていけません。金融機関に対して言にくいことでもはっきりと述べることが、すなわち社長の意思を確実に伝えることとなります。ややテクニカルなことですが、返済条件緩和と少し矛盾しますが、返済条件緩和期間終了後の元金返済額については、明確な約束は避けましょう。この経営改善計画書の肝の部分ですので、明確な約束をしっかりとしたが故に履行できなかったときには、この計画書ならびに見直しして再作成する経営改善計画書の信頼性が疑われ、ひいては社長の信用も毀損するからです。

⑩ 月次資金繰り表

月次資金繰り表

項目	2013年			2014年			2015年			2016年		
	1月	2月	3月	1月	2月	3月	1月	2月	3月	1月	2月	3月
現金	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
受取手形	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
支払手形	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
現金当座	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
短期有価証券	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
固定資産	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
負債	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
純資産	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

「やっていけないの?」「はい、やっていけないの?」

⑩ 月次資金繰り表

複数の金融機関から融資を受け、金融円滑化法に則って返済条件緩和を申請した際には、複数の金融機関全行に申請をするよう指導がなされたと思います。金融機関の横並び意識というのは早いのですが、金融機関は「公平・公正・透明性」を良しとしています。全行一斉ではない申し入れは、金融機関が拒絶する可能性が非常に高く、それを避けるためにも全行一斉であることをつまびらかにする必要があります。

⑪ 中期経営計画 (5ヶ年計画)

中期経営計画(5ヶ年計画)

項目	2013年		2014年		2015年		2016年		2017年	
	1月	3月	1月	3月	1月	3月	1月	3月	1月	3月
現金	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
受取手形	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
支払手形	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
現金当座	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
短期有価証券	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
固定資産	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
負債	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
純資産	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

したがって、この返済条件緩和期間中にできるだけ資金をため込むことが肝要なのです。返済条件緩和のお蔭でキャッシュフローが

「ていけません!」とされるところです。金融機関さえ返済条件変更に応じなければ会社の事業継続は何ら問題ないと、数字が物語るように作成することがミソです。正常先の会社は、金融機関から借入を行う時期に制限はありません。一方、返済条件緩和を受けている会社は、返済条件緩和期間中は当然のことながら、期間終了後に当初約定返済額に戻したとしても、金融機関が新規の融資に応じることは難しいでしょう。なぜなら、保守的な金融機関は暫く様子見を決め込むからです。

計画2年目以降は当初約定返済額に戻ることを見越し、アクションプランと見比べながら3~4年次には達成率が80~90% (もちろん最終年度では100%の達成) となる計画が金融機関に最も支持されるでしょう。そのためには、「③現状認識」でしっかりと分析し、「④経営課題」で的確に問題点をつかみ、「⑥アクションプラ

潤沢になったとしても、決して油断してはいけません。⑪中期経営計画(5ヶ年計画) 前回説明した金融円滑化法における適用要件に、「5年以内(最長10年以内)に経営再建が達成される経営改善計画がある場合」とありました。金融円滑化法が終了する中で、景気の先行きには若干の明るさがあるものの、全企業の業績が上向くことはありません。金融機関もそのところは踏襲し、5年以内に経営再建が達成される経営改善計画書を欲しています。だからと言って年を経る毎にバラ色の業績になる計画は、実抜計画ではないと即座に却下されます。

ン」で考え抜いた実施策を「⑩月次資金繰り表」「⑪中期経営計画(5ヶ年計画)」に落とし込むことが必要なのです。

●金融機関のモニタリング

経営改善計画は、策定後1~2年間は計画通りに達成、進捗していることが必要とされます。これは、金融機関によるモニタリングによって確認されます。返済条件緩和が1回あたり長くて1年とするのは、期限到来時に債務者は何らかの相談を持ちかけることが予想されるからです。

経営改善計画書と実績とを照らし合わせ、最適なソリューションを判断する金融機関のモニタリング機能は、「金融円滑化法その後」も期待されています。

読者サービス

ストラテジック・コンサルティング製「経営改善計画書」のひな形を読者の皆様に進呈いたします。ご希望の方は、下記弊社ホームページお問い合わせフォームから「お問い合わせ詳細」欄に「ひな型希望」と記入して送信してください。

URL <http://sc-llc.jp>