特別企画

キャッシュ・フローを改善するための「実抜計画」作成のポイント

金融円滑化法は１年間の延期が決定したが、経営再建計画のチェックポイントは、より実現可能性の高い抜本的な経営再建計画であるか否かであり、最終的に企業が再建するためには、提出された経営改善計画によってキャッシュフローが改善するか否かが問われることになる。

本稿では、条件緩和企業が未提出だった経営改善計画書を提出するために必要な「実抜計画」を作成する時、金融機関行職員が取引先企業の経営者にアドバイスを行う際のポイントを解説する。

株式会社ジーケーパートナーズ
代表取締役 津田 敏夫

１．「実抜計画」と「合実計画」

（１）貸出条件緩和債権と「実抜計画」

元来は、貸出条件を緩和したときに、当該リスクに見合った金利を徴収したときだけ、貸出条件緩和債権には該当しないとされていた。つまり、貸出条件を緩和するということは、その企業は貸倒リスクが高いと判断できるのだから、同等の信用リスクを持つ先に適用される新規貸出金利を、その企業にも適用しなさいという考え方であった。

ところが、2008年11月のマニュアル改定で、「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画（以下「実抜計画」という）」がある場合には、この金利要件が不要とされた。つまり、貸出条件を緩和するのなら、その企業のキャッシュ・フローは改善する。

したがって、倒産確率は下がり、貸倒リスクは低くなる。だから、金利を引き上げる必要はないという論法だ。改定以前から、「特に「実抜計画」があれば、貸出条件緩和債権にはならない」とされていたが、その場合でも、金利要件はあった。改正後は、「実抜計画」があれば、金利要件は不要となった。

さらに、2009年12月の金融円滑化法の成立によって、「実抜計画」の策定がなくても、債務者が中小企業であって、貸出条件の変更から最長１年以内に計画策定の見込があれば、条件変更から最長１年間は、貸出条件緩和債権には該当しないとされたのである。

（２）「実抜計画」とは

「実抜計画」の詳細は、「中小地域金融機関向け」および「主要行向け」の「総合的な監督指針」に記載されている。リスク管理債権額の開示に関する説明で、「貸出条件緩和債権」に該当しないケースとして、実抜計画に基づく経営再建が開始されていれば、貸出条件緩和債権ではないとされている次の部分である。

「（略）特に、実現可能性の高い抜本的な経営再建計画に沿った金融支援の実施により経営再建が開始されている場合には、当該経営再建計画に基づく貸出金は貸出条件緩和債権には該当しないものと判断して差し支えない。」

そして、「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画」の説明として、次のように記載されている。

① 「実現可能性の高い」とは

以下の要件を全て満たす計画であることをいう。

1．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

2．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

3．計画における売上高、費用及び利益の予測等の想定が十分に厳しいものとなっていること

ここでは、「実抜計画」は、暫定的なものではなく、実行するだけの状態になっていることが必要とされている。なぜなら、関係者の同意がなければ、同意しない金融機関から回収行為を受ける可能性が生じ、計画実行にリスクが伴うからだ。また、バラ色の計画ではなく、堅めに見積もった計画である必要があるとされている。この点、売上高・費用・利益と記載されているが、真に重要なのは、これらから生み出されるキャッシュ・フローであることを確認しておきたい。

② 「抜本的な」とは

概ね3年（債務者企業の規模又は事業の特質を考慮した合理的な期間の延長を排除しない）後の当該債務者の債務者区分が正常先となることをいう。なお、債務者が中小企業である場合の取扱いは、金融検査マニュアル別冊「中小企業融資編」を参照のこと。

ここで、「3年で正常先」というのは、「3年後には、債務超過（があれば、であるが）も解消し、事業の規模に見合った必要な資金が借りられるような、通常の状態に戻っていること」が必要だという意味である。また、「中小企業融資編」では、中小・零細企業の場合、大企業と比較して経営改善に時間がかかることが多いことから、「「合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画（以下「合実計画」という）」が策定されている場合には、これを「実抜計画」とみなして良い」とされている。そして、「合実計画」では、計画期間が概ね5年以内で正常先（≒債務超過解消）となることとされているので、中小・零細企業の場合、「3年で正常先」→「5年で正常先」が許容されていることになる。「合実計画」の定義は、次項で説明する。

なお、「中小企業再生支援協議会が策定支援した再生計画、事業再生ＡＤＲ手続に従って決議された事業再生計画及び株式会社企業再生支援機構が買取決定等した事業者の事業再生計画については、当該計画が①及び②の要件を満たしていると認められる場合に限り、「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画」であると判断して差し支えない。（一部略）」とされている。これらの機関は、それぞれに定められた基準に則って計画を策定しているのであって、金融検査マニュアルに沿って、計画作りをしているわけではない。

したがって、例えば各地の中小企業再生支援協議会が計画を策定し、全行が同意の上、支援が完了したからといって、その債権が、自動的に、条件緩和債権に該当しなくなるわけではないことに留意すべきである。

（3）「合実計画」とは

「合実計画」は、金融検査マニュアル（本篇）に記載されている。「実抜計画」が、「要注意先」のうち「要管理先」を対象としているのに対し、「合実計画」は、「破綻懸念先」を対象としている。「資産査定管理態勢の確認検査用チェックリスト」の「自己査定」（別表1）で、「破綻懸念先」の定義に続けて、以下のように書かれている。

「ただし、金融機関等の支援を前提として経営改善計画等が策定されている債務者については、以下の全ての要件を充たしている場合には、経営改善計画等が合理的であり、その実現可能性が高いものと判断し、当該債務者は要注意先と判断して差し支えないものとする。（以下、略）」

イ．経営改善計画等の計画期間が原則として概ね5年以内であり、かつ、計画の実現可能性が高いこと。ただし、経営改善計画等の計画期間が5年を超え概ね10年以内となっている場合で、経営改善計画等の策定後、経営改善計画等の進捗状況が概ね計画どおり（売上高等及び当期利益が事業計画に比して概ね8割以上確保されて

いること）であり、今後も概ね計画どおりに推移すると認められる場合を含む。

ロ．計画期間終了後の当該債務者の債務者区分が原則として正常先となる計画であること。ただし、計画期間終了後の当該債務者が金融機関の再建支援を要せず、自助努力により事業の継続性を確保することが可能な状態となる場合は、計画期間終了後の当該債務者の債務者区分が要注意先であっても差し支えない。

ハ．全ての取引金融機関等（被検査金融機関を含む）において、経営改善計画等に基づく支援を行うことについて、正式な内部手続を経て合意されていることが文書その他により確認できること。（略）

ニ．金融機関等の支援の内容が、金利減免、融資残高維持等に止まり、債権放棄、現金贈与などの債務者に対する資金提供を伴うものではないこと。ただし、経営改善計画等の開始後、既に債権放棄、現金贈与などの債務者に対する資金提供を行い、今後はこれを行わないことが見込まれる場合、及び経営改善計画等に基づき今後債権放棄、現金贈与などの債務者に対する資金提供を計画的に行う必要があるが、既に支援による損失見込額を全額引当金として計上済で、今後は損失の発生が見込まれない場合を含む。（略）」

（4）両者の違い

「実抜計画」の項でも説明したが、中小・零細企業の場合、大企業と比較して経営改善に時間がかかることが多いという理由で、「合実計画」を「実抜計画」とみなして差し支えないとされている。したがって、両者の違いを理解し、使い分けることが必要である。

「破綻懸念先」の持つイメージは、本業自体がだめになりつつある先か、あるいは本業には問題がなくても、過大な設備投資や、株式や不動産投資の失敗などで、過剰な負債を抱えているケースだ。こうしたケースで再建計画を策定するならば、根本的な治療を施したものでないと意味がない。

■ 図表１ 「実抜計画」と「合実計画」の違い

	実抜計画	合実計画
対　象	要管理先	破綻懸念先
効　果	その他要注意先	要注意先
計画期間	３年（延長可）	５年以内 ５～10年で、進捗状況が計画どおり
内　容	業績見込が十分に厳しい	実現可能性が高い
終了後の見込	正常先	正常先 自力再生可能であれば要注意先でも可

その点、関係者一同の協力の下、支援スキームも固まって、実行できるということであれば、実現可能性が高いと判断し、ランクアップを認めようということなのだろう。まして、中小企業が自力で再生できるのであれば、終了後の査定が「要注意先」のままであってもよしとされている（永遠に「要注意先」のままである可能性が大であるが…）。その点、「要管理先」企業の場合には、経済環境の変動の中で、一時的に返済が困難となったにしても、早く本来の返済ピッチへ戻り、本当の意味での正常先へ戻すべきであるとの判断だろう。楽観的でなく、十分に厳しい予想を立てないと、意味がないのだ。

2．計画作成と（顧客への）アドバイスのポイント

（1）どのような目的で策定するのか

さて、以上の知識を踏まえながら、銀行の支店担当者が、計画策定に際し、顧客へアドバイスを贈る際、念頭におくべきことを整理しよう。

まずは、計画作成の目的を理解することが大切だ。たとえば、銀行員が自己査定を行う場合、一般的には、「この企業を何とかランクアップできないか」という観点から見る。反対に、償却稟議を書く際は、「この先は、いかに回収できないか」という観点で書く。それでは、今回の計画書は、どのような観点で作成すれば良いのだろうか。

中期経営計画は、企業の再生だけを目的に策定

されるものではなく、もちろん正常先であっても、日常的に策定される。ただし、目的の違いによって、計画のトーンは異なる。たとえば、企業が金融機関へ融資を依頼する場合には、一般的には強気の計画が提出されることが多い。しかし、今般策定する経営計画は、経営不振の中で作られるものであるから、堅めの数字でなければならない。なぜなら、失敗すれば、次はないからである。

計画は、①今は返済できない、②しかし、待ってもらえば返済できるという２つの条件を同時に満たさないといけない。作成するのは、中小企業・零細企業の社長である。たいていの場合、経営計画の策定など、初めての経験のはずだ。縦計・横計の数字くらいは、エクセルで作成してもらえばまちがいないだろうが、社長が主張するシナリオと、計画との整合性が取れていないケースが非常に多い。銀行員と違って、整合性についての関心が少ないのだ。「資金の余裕があって、返済をストップする理由がない」「これでは、１年間の返済猶予だけでは、最初からムリだ」等々、何もアドバイスしなければ、担当者の頭が痛くなるような計画も提出されるに違いない。

（２）キャッシュ・フローについて

債務超過であれ、赤字であれ、キャッシュ・フローさえプラスであれば、企業は存続する。キャッシュ・フローの改善には、①売上の増大、②コスト（仕入れを含む）の削減という収支の改善の他、③取引条件の変更がある。そこで、取引条件の改善の余地もよく検討しよう。仕入先に信用不安を抱かせないか、という懸念もあるだろうが、こういう経済情勢だ。ある程度、強気の交渉で乗り切りたい。

銀行員は、P/L から理論値で、フリー・キャッシュ・フローを計算する。しかし、企業の経営者は、B/S も、あるいは P/L でさえ念頭にないこともあるが、資金繰りだけは、しっかりと頭に入れている。しかしながら、過去の慣習に捉われて、従前の仕組みを変えることを嫌がる、あるいは思いつかないことが多いことに留意すべきだ。先に述べたような取引条件の変更や、古手の従業員の削減など、何らかのキッカケがなければ、実行できないことも多い。社長の背中を押すことは、金融機関担当者の重要な役回りである。

（３）売上に対する考え方

「実抜計画」では、売上高、費用および利益の予測等の想定が十分に厳しいものとなっていることが必須条件とされている。とは言うものの、それでは、とても返済原資をひねり出せないというケースも多いだろう。そこで、現実には、ある程度、強気の（楽観的な）売上計画を作成せざるを得ない。しかし、対前年比○％というような売上計画では、審査（担当部局）は通らない。冷静に考えてみると、どんな業種であれ、中小企業・零細企業の売上が、この先、順調に伸びていくとは、とても思えないからである。国の人口は減る。労働力も減る。人口減だけが日本のデフレの原因だとは思わないが、売上（単価×数量）が、今後順調に伸びると想定することには、相当な違和感がある。そこで、売上高をそれなりに上げていくような計画を作るのであれば、それに応じた理屈を考えなければならない。部門ごと、製品ごと、取引先ごとなど、根拠立てて説明するようにアドバイスすることが必要だ。

数年前に、筆者が大阪府の支援協でサブ・マネージャーをしていた頃、某銀行の担当課長から、２～３年後はともかく、ずっと先のことはわからないのであるから、５年後以降、少し売上を調整（＝上ブレ）してほしいと言われた。しかし、先のことになればなるほど、手直しすることはできない。根拠のない上振れは、説明がつかないからだ。計画全体の信頼性もなくしてしまう。

（４）コストに対する考え方

コストについては、項目ごとに、それぞれ理由をつけて、どういった方法で削減をするのか、一覧表を作成したい。こちらは、割合簡単に作成できるはずだ。ただし、気を付けたいのは、コストカットの前提は、業務プロセスの改善が前提だと

いうこと。仕事のやり方の見直しによって、無駄を削減するのが本来であって、単に人だけを減らしてしまったら、仕事の効率が落ちたり、営業力が下がったりする。拠点の人員が減っている銀行員は、よく理解できるだろう。

また、こうしてコストを削減することが、競争力の源泉になり、売上増大の大きな武器となる。たとえば、メーカーならば、1銭でも安く売る体制を作ること。中小・零細の製造業者の場合、製品の持つ優位性など、たかが知れている。商品の魅力は、他社より安いこと、これに尽きる。

（5）計画全般について

計画の要諦は、「読んでいて、納得できる」ということである。単なる希望的数字、即ち、「こうあるべきだ」という数字ではだめだ。限られた期限で、全額返済してもらうためには、「これくらいは、やってもらわないと…」という少し過大な目標を掲げる必要もあるだろう。しかし、計画が破綻してしまえば、元も子もない。実行できるギリギリの数字であることが大切だ。「実抜計画」「合実計画」いずれにしても、実行に入れば、ランクアップが許容される。「実抜計画」は、1年間実行できたら、「実現可能性が高い」と判断しても良いことになっている（金融検査マニュアル「中小企業編」）。逆に、1年ももたないのであれば、とても「実現可能性が高い」とは言えないので、ランクダウンさせる必要が出てくる。また、「計画が順調に進捗していない」というのは、「売上高等及び当期利益が、計画対比8割以下の場合を指す」と決められているので、いくらキャッシュ・フローがあって営業が継続できても、自己査定上は、その時点で、ランクダウンさせる必要があることを忘れてはならない。

これも、支援協でサブ・マネージャーを務めていた頃のことであるが、ある金融機関の支店長から「計画なんて、誰も見ていませんよ。でき上がり時点（＝計画終了時）で、この程度の金額にしておいてもらえば結構です」と言われたが、それは、その支店長が見てないだけであって、審査の担当者は、きちんと見ている。

なお、税金・社会保険関係についても、目を配ること。資金繰りの中で、多少の延滞はやむを得ないが、一定限度を超えると、差押えリスクが発生するので、気をつけないといけない。

最後に、2つのことを付け加える。まずは、利息の考え方について。

売上を精一杯背伸びし、コストを削減し…。どこを変えても、期間基準が満たせないとき、最後に変えられるのは、金利だけである。1行取引あるいは圧倒的メインなら良いが、他行と協調する必要がある場合には、それなりの軋轢を覚悟しないといけない。ただ、考え方としては、「実質破綻」に近い「破綻懸念先」であれば、本来、金利分は元金へ充当するのが筋であるから、できるだけ金利を下げ、元金への充当分を多くすることが正しいように思う。

次に、追加融資の問題について。昨年関与したビジネスホテルで、トイレにウォシュレットも付いていない先があった。これは、経営者の感性の問題だと思うものの、必要な設備資金は、経営計画の中で、返済に優先しても支払いを見込むよう、指導する必要がある。チラシ、その他の広告費についても同様だ。その資金もひねり出せないようならば、追加融資することも検討してほしい。営業力の向上のために支出すべき費用がないと、業績にボディブローのように効いてくる。既存融資の劣化を防ぐための必須資金だと割り切っていただきたい。

＜参考資料＞
金融検査マニュアル（本編・別冊／中小企業融資編）
主要行向けの総合的な監督指針／中小地域金融機関向けの総合的な監督指針／貸出条件緩和債権関係　Q＆A

津田　敏夫（つだ　としお）
S 60年富士銀行入行、H 12年整理回収機構入社（大阪特別回収部、企業再生部）、H 15年株式会社ジーケーパートナーズ設立。代表就任。業務は、事業DD（各種事業の目利きが在籍）・財務DD・経営計画策定支援など。メガバンク・地方銀行・地域金融機関、各地の中小企業再生支援協議会からの紹介案件が中心。
東京都港区赤坂 1-1-14　03-5549-4891
大阪市中央区安土町 3-4-16　06-6261-2131