



MORIOKA
ROTARY CLUB WEEKLY

第36回例会(4月3日)
平成27年4月10日発行

クラブ事務所 岩手県盛岡市菜園1丁目10
川徳テパート内
例 会 場 同上 TEL(651)1111(代)
例 会 日 毎週金曜日12時30分～

会 長 長澤 茂
幹 事 榎山 桂
会 報 古山 明廣
クラブ事務局 TEL(653)5682
FAX(653)5622

Light Up Rotary. 'ロータリーに輝きを'.....ゲイリー C. K. ホアン



新入会員卓話

「金融機関が求める経営改善計画とフォローアップ」

堺田幸志税理士事務所 所長
堺田 幸志君

本日は当事務所で今、力を入れて取り組んでいる経営改善計画についてお話しさせていただきます。私は以前、中小企業再生支援協議会という公的な国の機関で、債務者である中小企業と、債権者である金融機関との間に立ち、公平中立な第三者的な立場で実現可能性の高い事業計画の策定支援と、金融支援案の策定及び金融機関調整を行ってまいりましたので、まずは経営改善計画にどのような項目が記載されていれば金融機関がその金融要請に取り組みやすいかという視点をお話しさせていただきます。

金融機関の最大の関心事は、当然ですが融資資金の償還です。

元本返済額の条件変更の要請も新規融資と同じような視点となります。

元本1,000万円で金利が3%や5%で年間の金利収入が30万円や50万円ですので元本1,000万円が回収できなければ、結局は赤字となりますので金利の高い低いよりも元本が償還できるかが最も重要です。では、企業の元本償還能力はどのように審査して判断するのか。

経営改善が必要な中小企業からの融資やリス

ケ要請に金融機関が対応する場合、①事業の収益性とキャッシュフローの将来の見通し、②財務状況や資金繰りの安定性、③担保や保証による保全、の3点から判断すると思われます。

判断する際の指標は沢山あり、今日はすべてをお話し出来ませんが、(1)債務償還年数と(2)実質自己資本の二つは特に重要となりますのでこれらの項目は計画書に記載されることをお勧めいたします。

まず債務償還年数はどのように算定されるかと言いますと、債務償還年数は、要返済債務÷年間キャッシュフロー(CF)により算出します。例えば借入金の残高が1億円で債務の返済に回せる年間CFが1,000万円だとすると1億円÷1千万円=10となりますので10年間で元本が返済出来ることとなります。この年数が業種により一定の範囲に収まっていけばまずはよろしいかと思います。ホテル、旅館業、不動産賃貸業などは20年超でもいいと思いますが、一般的には10年を超えると過剰債務と呼ばれることもあります。なぜ10年かと言いますと、一般的に金融機関の借入の商品は返済期間が3～5年や7年になっており、最長でも10年です

ので、債務償還年数が10年を超えるということは、当初の約定どおりでは返済できず、借入を返済するための借入をいずれ借りる必要があるということになります。まずはその債務償還年数を計算していただき、それが10年を超える場合は何らかの経営改善が必要かもしれないと考えていただきたいと思います。

次に年間CFですが、年間CFは借入金の返済に回せるだけの年間CFをいい、決算書から算出する場合、正確には損益計算書の当期純利益に非資金性の項目を調整することになりますが、経常損益（みなしの法人税控除後）+減価償却費で簡易CFを把握することが出来ます。

このCFは将来の見通しになりますので、経営改善計画の施策を現状のCFに反映させます。例えば、ある企業の要返済債務が1億円で、許容される債務償還年数が10年であった場合、年間CFは1,000万円である必要があります。

過去の実績からみて、期待される将来の年間CFが700万円だとしたら、事業計画や経営改善計画により、年間CFを300万円上乗せするものである必要があります。

年間CFを引き上げるためには、収益性の向上が必要です。

具体的には、売上高増加、粗利率改善、経費削減などの対策が必要になります。

そして、これらの対策は、実現可能性があることが重要です。

設備投資のための新規融資の場合であれば、投資効果による収益の上乗せが期待出来ると思いますが、既存借入金のリスクの場合は、経費削減が中心にならざるを得ないかもしれません。金融機関は計画を保守的に評価しますので、ここ数年の売上が減少傾向であるのに、根拠もない売上高増加を受け入れがたく、根拠のない売上増加や粗利率改善よりも、比較的实现可能

性が見通せる経費削減を重視されることとなります。売上高増加や粗利率改善の計画を出す場合には、新規取引先との契約書等のエビデンスを示す必要があります。

また、中小企業の場合は、経営者の資質も重視されます。経営者の能力や人柄、これまでの経営実績から見て、計画・対策を実現することが可能かどうか、改善に対してやり遂げる強い意志があるかという視点で評価されます。もちろん過去に粉飾をしていた場合は嘘つき社長というところからスタートしますので、より誠意のある対応が求められます。

続いて実質自己資本ですが、これは、実質債務超過であるか否か、実質債務超過だとして、債務超過解消まで何年かかるか、という視点です。

債務超過とは、貸借対照表上の自己資本（純資産の部）がマイナスの状態をいい、理論上は売掛金不動産などの会社の持っているプラスの財産やすべての資産を現金に換価して全ての債務の返済ができないことを意味します。

金融機関は原則として、このような状態の企業に対して新たに与信をすることはありません。

しかし、債務超過だからと言って直ちに法的倒産するわけではないですし、中小企業はほとんどが過小資本で、実質的には債務超過である中小企業は決して少なくありません。

そこで、中小企業の債務償還能力を見る際には、実質債務超過であるか否かを一つの大きな分水嶺としつつ、仮に実質債務超過であった場合でも、短期的に債務超過の解消が見通せる場合には、与信対象として取り上げる可能性が出てきます。

その場合何年で実質債務超過が解消となるのかを計画書に記載していただきたいと思います。

二つだけ金融機関が重視する項目を挙げさせ

ていただきましたが、こうした審査と並んで金融機関は既存借入金がある先に信用格付け、債務者区分、債権分類という作業も行っています。信用格付とは、上記のような貸借対照表、損益計算書や経営改善計画等の審査の結果、当該企業の債務償還能力（信用力）を行内の格付基準によって振り分けるといえるものです。

その上で、各格付けの上位から、各債務者企業を正常先、要注意先（さらにその他要注意先と要管理先に区分）、破綻懸念先、実質破綻先、破綻先にさらに振り分けます。

これを債務者区分といいます。

要管理先以下がいわゆる「不良債権」とされます。

金融機関の債務者企業に対する与信等の対応は、当該企業にいかなる信用格付が付され、いかなる債務者区分、債権分類がなされているかによって大きく左右されます。

例えば、当該企業が破綻懸念先以下に区分されている場合は、新規の与信を受けることは難しく、むしろ直ちに回収モードに入られてもおかしくないという状況ということになります。

なぜ、不良債権に分類されると新規の融資が受けられにくいかと言いますと、不良債権以下となると金融機関は貸倒引当金を例えば要管理先だと50%、破綻懸念先だと60%というふうに積み増ししなければなりません。1億円の融資を要管理先にすると、5,000万円の経費が増えるということになります。金利収入があるという話以前の話になり、また破綻懸念先に新たに与信し、それが回収不能となると株主から訴訟を起こされるかもしれません。だから要管理

先以下となる融資が難しくなってしまうのです。

債務者企業としては、自らが金融機関においてどのような位置づけとなっているかを想定したうえで、格付を引き上げ、債務者区分を引き上げることができるような計画を提示し、対策を実行することが重要かつ有効となってきます。

既にリスクを受けている企業は要管理先以下に位置づけられることが多いので、融資や再度のリスクによる支援を受けるためには、正常先もしくはその他要注意先に債務者区分を引き上げる見通しを示す必要があります。

続いて経営計画に記載していただきたい項目を挙げさせていただきます。

会社概況、環境分析、アクションプランなどの施策、数値計画、金融支援案となります。

また、なぜ計画は5年間で求められるケースが多いかといいますと、金融庁から出されている金融検査マニュアルに、一定の条件にあてはまる計画があり、概ね進捗が計画通りになら債務者区分がランクアップすることになっており、それが5年（もしくは中小企業であれば10年）ということになっています。

もし可能であればその条件に当てはまるような計画を目指していただきたいと思います。

最後になりますが、今日は今業況が苦しい会社の経営改善計画についてお話しさせていただきましたが、いい時にしか新しいことにチャレンジ出来ないで、5年、10年後の企業の継続的な繁栄のため、業績のいい企業様でも計画書の作成を是非していただきたいと思います。ご清聴ありがとうございました。

希望の翼プロジェクト 報告

青少年交換短期派遣研修生 三浦 彩



3月13日～3月26日 (2週間)

○オクラホマ州

アメリカの真ん中らへん。人口約375万人。時差14時間。天然ガス、石油、農業盛ん。

○何をしたか

- ・2日に一度市を移る。たくさんのホストファミリーに出会い、より多くの経験ができた。
- ・病院見学をさせてもらった。患者が少なく、専門医が常に病院にいないこと等、日本との違いに驚いた。
- ・テロの博物館に行った。最悪なテロだったらしく、展示物や資料も生々しく、とてもショッキングなものだった。このことを覚えておかなければならないと感じた。
- ・他にも日曜日の礼拝に参加、マンションの見学、現地の高校に行き高校生との交流、オクラホマについてや、宇宙やカウボーイや生命の進化に

ついで博物館、群の保安官(警察のワンランク上のようなもの)の訓練、オクラホマ州での年に一度の大きなミーティングにも出席し、本当にいろんなことを経験した。

○オクラホマのロータリーについて

- ・いくつかの地区の例会に参加したが、人が多かった。やっていた流れは同じだが、にこにこをもっとたくさんの人がやっていた。決してたくさんの金額ではなく1ドル(約100円)ずつ等。
- ・オクラホマ州の年に一度の例会に参加した。とても大きな会場を貸し切った豪華なものだった。時間の関係で途中までしかいることができなかったが、人生で経験できないような豪華なミーティングを体験することができた。また、前年度の会長だったゲイリー C.K. ホアン RI さんにもお会いすることができ、あまり話すことはできなかったが一緒に写真を撮った。

例会報告

第36回例会
平成27年4月3日(金)

- 於 川徳 12時30分 開会点鐘
- ・司会 長澤 茂会長
 - ・ソング 奉仕の理想
 - ・国歌 君が代
 - ・ゲスト 三浦 彩さん(青少年交換短期派遣研修生)
 - ・会長報告 長澤 茂会長
 - ・皆出席バッチ 田中 堯史(27年)・吉田 幸一(21年)・駒木 進(20年)・吉江 信博(5年) 君。
 - ・入会祝 田中 堯史・吉田 幸一・駒木 進・古山 明廣・吉江 信博・星 克彦・竹中 陽一・塚田 幸志・三田 光男君。
 - ・誕生祝 吉江 信博・星 克彦・佐藤 重昭・佐藤 仁志・樋山 桂君。
 - ・結婚祝 古山 明廣・吉田 育弘・萩

野忠良・熊谷祐三・嵩田浩二君。
・幹事報告 樋山 桂幹事

【他クラブ例会変更のお知らせ】

- 盛岡西R.C.=4月16日(木)は、復興支援活動「内陸と沿岸のふれあい会」のため12日(日)グリーンピア三陸。
- 盛岡南R.C.=4月21日(火)は、地区大会参加のため19日(日)。4月28日(火)は、観桜会開催のため18:30～鈴徳。

【ニコニコBOX】

- ◆長澤 茂君…3月31日、新西棟の竣工式が無事終わりました。4月25日に落成式、祝賀会、施設見学会等を予定しております。その際にはよろしくお願ひしたいと思ひニコニコします。
- ◆阿部 広君…昨日から隣の催事場

でIBC主催「じゃじゃじゃグルメフェア」を開催しています。全国のうまいものが大集合しています。1日店長でアナウンサーも来ています。お帰りにでも是非お立ち寄り下さい。

- ◆平野佳則君…桜咲く!長男寛明がわが母校岩手県立盛岡第四高等学校に合格いたしました。報告申し上げます。
- ◆佐藤善通君…春の選抜高校野球において私の故郷福井の敦賀気比高校が優勝しました。福井県勢初のみならず、北陸勢初の甲子園制覇という歴史的快挙にニコニコします。

●メークアップ

盛岡北R.C.=佐藤(仁)君。盛岡西R.C.=嵩田君。盛岡南R.C.=金子君。盛岡滝ノ沢R.C.=橋本・菊池・嶋君。クラブ委員会=平野・塚田・豊岡・海野君。

退会会員(3月31日付) 市丸清志・江口博朗

出席報告 会員数/71名 出席数/46名 出席率/69.67% 前々回修正出席率/76.47%

プログラムの
お知らせ

・4月10日(金) ゲスト卓話 金田玲子様(style-R 代表)

「整理収納で人生が変わる!~片づけ下手を克服して得られたもの~」

19日(日) 地区大会(17日例会変更)

●本号編集担当/海野 尚

●次号編集担当/藤村 吉隆