

一般社団法人日本中小企業再生支援協議会 (JPBM)

理事 税理士 西野光則

## 1. 従来までの特例リスケのスキーム

昨年4月より、新型コロナ対応の施策として 暫定リスケジュールによる企業支援が始まっている。「新型コロナウイルス感染症特例リスケジュール」として中小企業再生支援協議会事業の一環として位置づけられており、「事業の目的」を中小企業庁が発出している実施要領から以下原文をそのまま記載する。

「新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業者は、直近の資金繰りに困窮しており、政府は金融支援政策を断続的に行っている。その中で、今後の既往債務の支払いや、資金繰りに窮している中小企業者を対象に、事業改善の可能性の検討を待たず、1年間の特例リスケの要請、資金繰り計画の策定を支援することで、新型コロナウイルス感染症により影響を受けた地域経済の活力の再生を図る。」

1年間の利益計画と資金繰り表を提出すれば、リスケジュールが可能となる制度である。この利益計画と資金繰り表は企業が作成しなければならない。実態は金融機関や企業が作成し専門家は関与していない。専門家の謝金を国が支払うというスキームでないため、専門家が個別に企業を支援（何がしかの報酬は得ていると思われる）しているのが現状だった。このスキームが昨年12月から変更になった（特例リスケジュール計画策定支援）。

本稿の目的は、新たな特例リスケの計画策定に向け、その課題と実務上のソリューションを提示することである。その前提として、今回バージョンアップされたリスケ支援に至った中小企業の改善支援策の内容（現状も活用が可能）を理解することが、特例リスケのスキームの更なる理解につながるだろうと考える。併せて中小企業を支援しながらニューマネーを提供できるという金融機関のメリットも享受できるものと強く感じている。

まずは、以下の405事業関連の概要を参照されたい。

## 2. 経営改善計画策定支援事業の概要

経営改善計画策定支援事業（以下「405事業」という）は、中小企業経営強化支援法に基づき認定された経営革新等支援機関（以下 認定支援機関 と記述）が、借入金の返済の負担等により金融支援が必要な中小企業・小規模事業者の依頼で経営改善計画を策定する。費用は200万円を上限とし、企業負担が1/3、国（各県に設置されている再生支援センター）が2/3を負担するというスキームだ。

もう少し具体的にわかりやすく記述する。借入金の返済に困っている中小企業者に対してリスケジュール、ニューマネーといった金融支援を前提とした経営改善計画を策定する。中小企業者が専門家である認定支援機関に依頼するというように読めるが実態は異なる。メインバンクが専門家を見つけ出し、各企業がその専門家に依頼するというのが実態であ

りメインバンクがリーダーシップをとる場合がほとんどだ。稀にこのスキーム通り、各企業が専門家に依頼しメインバンクの協力なしに経営改善計画を策定し、バンクミーティングを開催すると、ほとんどとっていいほど炎上する。バンクミーティングでの合意が専門家に支払う謝金的前提条件になっているので、この合意を得るために何度もバンクミーティングを開催する必要が出てきて405事業は長期化する。金融機関のほとんどが405事業は早くて半年、場合によっては1年かかると考えている。

メインバンクとコミュニケーションを取りながら405事業を行った場合でも、専門家側に2つの問題が発生する。第1が数値計画策定に時間がかかるということ。バンクミーティングでのプロラタ返済の依頼や、数値の修正をするたびに10年間のキャッシュ・フローまで含めた財務諸表を作成しなければならない。第2がアクションプランの作成。認定支援機関の多くは会計事務所であり、税務申告を業としている。経営改善は本業ではなく経営改善の指導経験は乏しいと考えていい。企業とコミュニケーションしながら改善のアクションプランをつくるのは容易なことではない。結果として国、県、同一業種の統計データを集めグラフ化して報告書にボリューム感を加えることとなる。

上記の理由から、経営改善計画を策定しバンクミーティングでの合意を得て謝金を頂くまでに約半年の期間がかかることになる。結局、採算が合わないということになり、認定支援機関から敬遠されることになる。

JPBMではこの問題を解決するために以下のような次期\_利益・資金計画策定システムが開発されている。昨年12月に沖縄で開催されたある会社のバンクミーティングではこのシステムを使って経営改善計画を策定している。金融機関の要望に応じる形でバンクミーティングの席で10年間のシミュレーションを実施している。

佛JPBM 中期・次期\_利益・資金計画策定システム Ver7.1

		長期借入金			
		金融機関名	支店名	証券番号等	既存・新規
1	○ 基本設定				
2	○ 製造原価報告書				
3	○ 製造原価報告書 simulation				
4	○ 販売費及び一般管理費	31	○ かいぜん銀行	鈴ノ宮 No.001	既存
5	○ 販売費及び一般管理費 simulation	32	○ 希望銀行	鈴ノ宮 No.002	既存
6	○ 売上高予算	33	○ 中小信用金庫	鈴ノ宮 No.003	既存
7	○ 損益計算書	34	○ かいぜん銀行	鈴ノ宮 No.004	既存
8	○ 貸借対照表	35	○ 希望銀行	虎ノ門 No.9999	新規
9	○ キャッシュ・フロー計算書	36	○ 希望銀行		
10	○ 各種投資(有形固定資産比減価償却)	37	○ 希望銀行		
11	○ 無形固定資産、投資等の増減	38	○ 希望銀行		
12	○ 10年間の金融機関別借入金	39	○ 希望銀行		
13	○ 経営分析と格付け評価	40	○ 希望銀行		
14	○ 労働生産性				
			短期借入金		
15	○ 改善計画シミュレーション	51	○ かいぜん銀行	鈴ノ宮 No.1001	既存
16	○ 次年度売上予算	52	○ 希望銀行	鈴ノ宮 No.1003	既存
17	○ 次年度利益計画	53	○ 希望銀行	虎ノ門 No.8888	新規
18	○ 次年度資金計画	54	○ 希望銀行		
19	○ 次年度金融機関別借入金	55	○ 希望銀行		
20	○ 1株の評価額(純資産)	56	○ 希望銀行		

### 3. 早期経営改善計画策定支援事業の概要

中小企業庁は、中小企業・小規模事業者の経営改善への意識を高め、早期からの対応を促すため、認定支援機関による経営改善計画策定支援事業のスキームを活用し、基本的な内容の経営改善（早期経営改善計画の策定）に取り組むことで、平常時から資金繰り管理や採算管理が行えるよう早期経営改善計画策定支援事業（以下「プレ405事業」という）による支援を行っている。

このプレ405は405事業と異なり、中小企業向けに門戸を広げているという特徴がある。プレ405は、損益計算書、非常に簡単なアクションプラン（箇条書き程度でOK）、ビジネスモデル俯瞰図の3枚構成になっている。専門家への謝金も15万円迄、各企業の負担は1/3となっている。バンクミーティングを要件とせず、メインバンクが受理すれば専門家は報酬をいただけるという一見使いやすいスキームに見えるが、なかなか利用されていないのが現状だ。理由は4点。第1は損益計算書だけの3年間の計画だが策定になれていない認定支援機関にとっては難しい。第2は上述したようにアクションプランがなかなか書けない。第3はキャッシュ・フロー計算書、貸借対照表、借入金の明細が無い。受理する金融機関にとってもメリットは薄い。第4は再生支援センターへの申請手続きが面倒だ。上記の405事業は面倒だが謝金が多かった。プレ405は最大で15万円、申請はもたもたしていると1日かかり計画策定に4日で、合計5日を要する仕事になり15万円では割に合わない。

JPBMではこの問題に対応し専門家を支援するために、早期経営改善計画(基本版) Ver4、早期経営改善計画(実践版) Ver4 を完成させている。

#### 4. 新型コロナ対応における顧客支援、専門家として国策を担う

昨年4月から各企業への緊急資金融資が実施され、新型コロナで企業の借入が増えていく。こうした著しい環境変化により、中小企業の経営者は自社の資金等の現状把握および返済計画が見えづらくなっており、伴走型支援をするためには以下の4つの条件をクリアする必要がある。

①膨大な数への対応……経営改善が必要となる中小企業数は100社、200社ではない。全国レベルで数万の企業から経営計画の策定を求められることとなる。

②廉価な報酬への対応……計画を策定する企業は基本的にお金がない。数万円、場合によっては無料で我々専門家が対応・支援しなければならなくなる。

③BS、CF、借入金の明細まで準備……PLだけでは不十分である。借金を返済できるかどうかを見極めるCF（もちろん前提としてのBSは必須）が必要になる。加えて複数の金融機関からの借入金が存在するため、金融機関別の月別、年別の返済明細（厳密には金融機関の借入条件毎）が必要になる。

④短時間での策定……405事業は3ヶ月～6ヶ月かけてもOKだった。場合によっては1年かけて行うこともある。今回は、最短で3時間（通常で半日）長くても1日で計画が策定できなければならない。

こういった要件を満たして中小・小規模事業者を支援することは、国策としての専門



②資金繰り表

資金繰りの実績及び予定（税込）

区 分	実 績						予 定			
	R1年10月	R1年11月	R1年12月	R2年1月	R2年2月	R2年3月	R2年4月	R2年5月	R2年6月	
①経常収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
売上収入	⑥経常外収支 ④-⑤									
売掛金回収	⑦ 差 引 ③+⑥									
その他収入	⑧借入金調達									
②経常支出	<input type="checkbox"/> 銀行 <input type="checkbox"/> 銀行 <input type="checkbox"/> 信用金庫 日本公庫						0	0	0	0
現金仕入支払	⑨代表者借入									
買掛金支払	⑩財務等収入（定積滞納等）									
人件費	⑪借入金返済									
営業経費	<input type="checkbox"/> 銀行 <input type="checkbox"/> 銀行 <input type="checkbox"/> 信用金庫 日本公庫						0	0	0	0
支払利息	⑫資金運用等									
税金支払（滞納分以外）	⑬設備投資支出									
社会保険料支払い（滞納分以外）	⑭差引 ⑦+⑧+⑨+⑩-⑪-⑫-⑬									
その他	⑮月初在高等									
③経常収支 ①-②	⑯月末資金有高 ⑭+⑮						0	0	0	0
④経常外収入	金融機関借入残高						0	0	0	0
出資等	税金猶予・滞納金額残高									
その他	社会保険猶予・滞納金額残高									
⑤経常外支出	経費等支払い遅延金額残高									
税金支払（滞納分）										
社会保険料支払（滞納分）										
その他										
⑥経常外収支 ④-⑤							0	0	0	0
⑦ 差 引 ③+⑥							0	0	0	0
⑧借入金調達							0	0	0	0
<input type="checkbox"/> 銀行										
<input type="checkbox"/> 銀行										
<input type="checkbox"/> 信用金庫										

③アクションプラン等

株●●

令和〇年〇月〇日

- 企業の定数情報（資本金、従業員数、事業内容）：別紙「ビジネスモデル俯瞰図」参照
- 企業の定数情報
  - ・内部環境分析：別紙「ビジネスモデル俯瞰図」参照
  - ・現状と課題

自助努力の具体的内容	効果と課題

●財務状況推移 (単位: 百万円)

	×年×月期 -3期	×年×月期 -2期	×年×月期 -1期	×年×月期 進行期(見込み)	前対比

租税公課猶予および滞納等の内容（猶予・滞納金額、納付期限、納付方法、資金繰り対応等を記載）

--

●経営が困難になった原因

<コロナ前の事業状況・窮境要因>	<コロナ禍以降の事業状況・窮境要因>

●今後の取組み

No.	取組み内容	優先度	実施時期	責任者 (役職)	改善目標
1					
2					
3					

●今後の見通し、資金繰り計画、弁済計画：別紙「業績及び資金繰り計画」参照

●金融支援の依頼内容

--

●モニタリング方法

--

### (3) 新しい特例リスクスキーム普及促進のために

新しい特例リスクのスキームはかなり使いやすくなっている。しかし致命的な課題が解決されていないので広く普及できない。

国の提示する Excel ベースの経営改善計画では3日間での策定できないということだ。国から提示されている 405 事業の様式もプレ 405 事業の様式も PDF で公開されている。それを参考にして欲しいということだ。貸借対照表、損益計算書、キャッシュ・フロー計算書の様式はすべて PDF なので計算式も計画策定の論理もない。通常の会計人、金融機関職員、経営指導員がこの PDF を参考に計画書を策定するのはほぼ無理に近い。限られた一部の専門家ができるだけだ。国は 405 事業、プレ 405 事業の利用率を考慮してこれでは普及できないと考えたのだろう。その反省が今回の利益計画、資金繰り表となっている。単純な計算式が入っているので加減乗除はクリアーしている。

しかし致命的な問題は解決していない。損益計算書からどうやって資金繰り表をつくるのか。売上回収のサイトは企業によってまちまちであり、給与も当月払い、翌月払いも一律ではなく、仕入、外注も同様だ。リスク計画策定支援を実効たらしめるためには、損益計算書を作成した瞬間に資金繰り表も作成できているシステムが必要になる。また資金繰り表では金融機関ごとの借入、返済を表示しているが、実際は借り入条件毎の明細が必要になる。また、利益計画、資金繰り表、アクションプラン等、ビジネスモデル俯瞰図も 1 つ Excel に入っていないと使い勝手が悪い。

現在は、利益計画、資金繰り表で 1 つの Excel ファイル、アクションプラン等で 1 つの Excel ファイル、ビジネスモデル俯瞰図はプレ 405 事業の PDF 参照となっている。国の担当者の役割分担作業のなごりのある生産性の低い Excel ファイルを我々の努力でなんとかしなさいという考え方が見えてくる。

こういった問題を克服し、新型コロナ対策の特例リスクを実現するために、JPBM では 2 月末を目途に特例リスク対応のシステムの開発に取り組んでいる。つまり損益計算書と資金繰り表を連動させ、詳細な借入、返済の明細と定性計画を併せて表示できるツールである。特例リスクを円滑に実行し、金融機関のニューマネーの提供を実現させる、実務上の頼りになるツールとしてお役にたてることを願っている。JPBM も職業会計人を中心とした 9 土業をネットワークする団体として、是非特例リスク支援の現場で貢献していきたい。