



計画作成の実務的な留意事項(銀行対応について)



1. 概要

事業再生に当たっては、基本的には計画を作成します。

単純に作った方が良いということもありますが、銀行(債権者は様々だと思いますが、本稿では、「銀行」として説明させていただきます)に対して、「このような形で良くなるのでしばらくは様子を見てほしい」ということを説明するためにも必要となり、銀行としても、手続上、そういった書類が必要です。

自力でご作成される経営者の方もいらっしゃいますが、今回は、計画書を作成するに当たって、対銀行という観点でどういったことが必要か、皆様が良く勘違いされている部分等を踏まえて説明します。



2. 売上

売上金額の設定方法は様々ですが、良くある問題点としては具体的な根拠がないことです。嘘は無いにしても、単純に目標を設定する等、実質的に「頑張ります」と言っているだけでは銀行も信用してくれません。

まず、最低限必要なのは、売上の内訳です。どの相手に対して、いくらの上売が予定されており、その合計で計画値になるということが必要となります。

また、その内訳が前年実績などであれば、それなりに信憑性はあるのだと思いますが、新たに積み上げる部分については、なぜその部分がプラスになるのかということが必要です。

例えばですが、「法改正の対応でこの会社からの需要が伸びる」「この分野で新たな商品を投入するので、関連する相手先の売上が増える」といったことはあるでしょう。



3. 売上原価・販売費及び一般管理費

売上については相手のあることですので、説明としても難しいところがありますが、コスト削減のみで計画を作成できるのであれば、銀行への説明は比較的容易になります。

売上に比べると、具体的な根拠に基づいてご記載頂いている場合は多いように感じます。ただし、減らせば良いというものではありません。

基本的には、費用対効果や利益率が良い、今後しっかり管理していくため、といった内容の諸費用であれば問題はないのでそういった観点で作成することが重要です。

また、率先して役員報酬を削減するのは一般的ですが、生活できない水準まで下げなければいけないということはありません



4 . 全体的な数値について

計画をまず会社の方で作っていただくと、多くの場合で、理想的又は非現実的な数値で作成される方もいらっしゃいます。

ご本人としては、このぐらいやらなければ銀行に申し訳ないと言う気持ちのようですが、そのような作り方は達成できなかった場合には、銀行の評価も下がり、担当者からも厳しい指摘を受けることとなってしまいます。

銀行の担当者の立場から考えるとわかると思いますが、担当者が計画の内容で銀行内の承諾を取ろうとした場合に厳しい計画ですと承諾を取るまでが大変かもしれませんが、承諾をとれば、銀行はその計画通り行く分には問題ありません。しかし、計画通りに行かなかったとなると、銀行内で問題となり、担当者としても内部で未達理由を説明する必要が生じてしまいます。

理想的な数値ですと計画の作り方も難しいでしょうし、結果的に正直な数値で作るのが一番良いこととなります。なお、控えめな性格の方ですと、正直に作ると非常に悪くなってしまうかもしれませんので、最低限の目安は必要かと思いますが、銀行の評価の目安は次のとおりです。

借入金を10年以内で弁済できる計画である。

この場合には、基本的には問題とならないでしょう。

上記には届かないが、経常損益・キャッシュフローともにプラスの計画である。

諸事情を勘案することにはなりますが、依然として赤字企業が多い中で、経常損益がプラスなのであれば、通常は良い評価でしょう。ただし、なるべく早く のような状態になることが求められます。赤字ではあるが、キャッシュフローはプラスの計画である。

減価償却費が多い会社ですと、こういったことも考えられます。

黒字化の上、速やかに最低限 の状態になる必要がありますが、すぐに破綻するというわけではないため、将来性があるなら、銀行も支援を続けるかもしれません。

なお、上記以外に、現状の弁済額を維持できるかどうかということも、銀行の側からしますと、重要な分かれ目となります。

5 . その他の対応等

(1) 担当者への対応

銀行の担当者というのは、会社側からすると煩わしく、場合によっては、敵だと思っているような経営者もいらっしゃるかもしれません。

しかし、銀行の内部手続に当たっては、その担当者が会社の考えを代弁する形で、その会社に対して支援することをお願いするわけですので、ある意味、会社の味方とも言えます。つきましては、担当者に対しては、多少面倒でも丁寧に対応しましょう。

(2) 書面の提出

計画に記載不足がある、計画と違ったことがあるなど、銀行から説明を求められた場合に、口頭のみで臨まれる方も多々いらっしゃいます。

ただ、金融機関対応に限った話ではありませんが、問題があったのであれば、書面にて報告することが必須となります。

ただでさえ立場が弱い状況ですので、金融機関から説明を求められ、それが何かしらの問題点であった場合には、書面にて、経緯・問題点・再発防止策等をまとめて報告するべきです。

銀行の担当者としても、そういった書面があった方が手続はしやすいですし、また、直接やりとりのない銀行の内部関係者からすると、書面がないということだと、反省してないのではないかという目で見られる可能性があります。

6. 経営者

経営者様の能力は様々ですが、上記までに述べたような銀行対応に関して、経営者様ご自身としては他の経営者も同じぐらいだろうという気持ちがあるように思われます。

しかし、実際には銀行対応ができていない人とできていない人で大きな差があるのが実態です。

その点でも銀行の評価は変わってきますので、できていない人は改善する必要がありますし、できている人はその点でも自信を持って説明すべきでしょう。

ただし、実際に自分がどの程度なのかということは自分自身では分からないと思いますので、そういった意味でも、経験のある会計事務所に依頼し、数値的なものだけでなく、対応面についてもチェックしてもらうことは有用でしょう。

【計画作成の留意点】

会計事務所でもチェック

- 売上について具体的な明細と根拠を作る。
- 利益率や費用対効果を考える。
- 計画は実現可能なものを
- 銀行には書面で丁寧に対応する。

