

# 恐れるな！

# 赤字決算の対処法



2008年9月のリーマンショックから続く【不景気】ですが、それに追い討ちをかけるように昨今では、【デフレ】による商品価格の低下が、【円安】による輸出競争力の低下が、企業の収益を圧迫している状況です。

このような厳しい環境の中においても、多くの企業は事業を継続するため、金融取引、いわゆる銀行からの借入を継続しなければなりません。

また銀行取引を継続するためには、毎年決まった時期に金融機関に対して【決算報告】をすることが必要となります。

日本の大多数の企業が減収・減益の状況下、**【不幸にして赤字決算】**となった場合に、どのように金融機関交渉を行い、円滑な資金調達（銀行からの借入）を試みればよいのでしょうか。

極端な例を出せば、【中小・零細企業はみんな赤字だ】と割り切って、金融機関に説明すればいいと独善的にお考えの経営者の皆さんもいらっしゃるかと思います。

確かにそのような対応の仕方もあるかもしれませんが。

しかし、今一度考えてみませんか！

本当は、

「長い目で見て、会社を応援してくれるような金融機関と取引を行いたい」、

「雨が降った日に限って、傘を貸してくれないような金融機関とは取引を止め、雨が降った日こそ、傘を貸してくれる金融機関と取引したい」、

そんなことを考えている経営者は多いはずです。

そんな取引関係を金融機関と築くためには、経営者の皆さんも金融機関に対する対応の仕方について、少しでも工夫と手間が必要です。

これをお読みになられている全員の方に効果があるかは分かりませんが、【赤字決算後】金融機関に説明を行う上で、参考となることをまとめさせて頂きました。

「雨が降っているときにこそ、傘を貸してくれる」「一時的な業績の悪化にも、長い目で見て応援してくれる」、そんな金融機関との取引を行うための工夫をここではお伝えしていきます。

黒字決算企業の経営者の方にも、今よりも有利な金融機関交渉を行うために検討・実行できる箇所がありますので、本書を一読頂き、少しでも、貴社の経営にお役立て頂ければ幸いです。

# 目 次

1. 赤字の種類
2. 銀行員の傾向
3. 赤字決算に対する対策
4. 今出来る事とその時期
5. その後
6. 参考までに
7. 参考資料
8. 簡易診断
9. 最後に

# 1. 赤字の種類

## 【なぜ赤字になりましたか？】

赤字といっても、様々な種類の赤字があります。それは、損益計算書のどの指標をもって赤字と判断するかによっても大きく異なってきます。

一般的には、

- ① 営業利益段階での赤字
- ② 経常利益段階の赤字
- ③ 減価償却前経常利益段階での赤字
- ④ 税引き前当期利益段階での赤字

⑤ (経常利益＋減価償却費)－社外流出  
段階での赤字

⑥ 営業利益－営業外費用(支払利息)  
段階での赤字

などなど

様々な指標があります。

各金融機関では、貴社の決算書における損益計算書の数値から独自の業績評価を行っていますので、どの指標を採用し、その指標が業績評価にどの程度影響しているかは様々です。

但し、どの指標を採用していても、同じ損益計算書の数字を利用しているため、大きな方向性としては、どの金融機関も同じような見方をしていることもまた事実です。

では、会社が赤字になった場合、その原因やその背景についてみると、どのような赤字の種類があるのでしょうか。

それは、大きく分けると下記のとおりです。

①「恒常的な赤字」の場合

②「一過性の赤字」の場合

③「意図的な赤字」の場合

④「計画的な赤字」の場合

以下で、それぞれの場合について見ていきます。



まず、①「恒常的な赤字」についてですが、  
一番問題視される赤字です。

業界を取り巻く環境やその企業の経営の仕方自体に問題がある場合が多く、売上不振・低採算の原因が、

□ターゲット市場そのものが縮小している、

□ターゲット市場内の競争が激しく商品・サービスの販売価格がコストに見合わなくなっている、

□消費行動の変化で、貴社商品・サービスが買い手にとって以前のような付加価値を持たなくなっている、

等、長年にわたる商売の構造的な変化によるものである場合が多いのが特徴です。

次に、②「一過性の赤字」についてですが、

損益計算書における役員退職金や設備の除去損等、本業以外の要因により赤字となることが、この一過性の赤字です。もちろん本業に関連する「一過性」の赤字の場合もあります。

例えば、天変地異・インフラ不全の影響による一時的な操業停止などがこれにあたります。

簡単に言えば「赤字の原因」が「明確」であり、将来にわたり継続的に赤字にはならないと考えられるものを指すのが特徴です。

### ③「意図的な赤字」についてですが、

役員報酬の額を一般的な相場からして過度に高額にしている場合や関係者への地代家賃が大きい場合など「意図的」に表面上の利益を操作していることが原因の赤字を指します。

中小企業の場合、節税を目的に、「意図的な赤字」となる場合が散見されます。

### ④「計画的な赤字」についてですが、

創業赤字が代表的な例になります。創業時においては、多くの企業が創業資金等を調達していることと思いますが、その時に策定した「創業計画書」において、すでに赤字になることが想定されている場合の赤字です。

もちろんいつまで経っても創業赤字という理由

が通るわけではありませんが、当初の事業計画が規模等からみて合理的な範疇であり、計画の実現可能性が、その進捗状況から推察しても問題ない場合については、計画に織り込まれている赤字とされます。

以上、背景や原因から分けられる4つの赤字を紹介しましたが、貴社が赤字の場合、まず、どの赤字に該当するのか見極めることが重要です。

赤字の種類に応じて、金融機関に対する説明の仕方が変わってくるからです。

Q1. あなたの会社が赤字の場合、その赤字の種類はどれにあたりますか？

恒常的な赤字	
一過性の赤字	
意図的な赤字	
計画的な赤字	

※通常、決算書における経常利益の段階で黒字か赤字かを判断します。

特別損失による最終赤字は、多くの場合、一過性の赤字と判断されます。

## 2. 銀行員の傾向

**【銀行担当者は貴社のことをどのくらい理解していますか？】**

一般的に、銀行員は、「赤字」＝「新規（追加）融資が難しい」と安易に判断する傾向があります。

中小企業融資の担当者であれば、膨大な取引先を担当し、数字のノルマもありますので、ある意味やむをえないのかもしれませんが。

銀行員がこのような安易な判断を行う背景には、一般的に「貴社の内容」をよく理解できていないことがあります。

- 貴社が属する業界のトレンドはどうか、
- 今後の事業見通しは怎么样了なのか、
- 社長に健康上の問題はないか、
- 新たに始めた事業はどういったものか、
- 貴社と競合との力関係は怎么样了なのか、
- 貴社の強みを客観的に推し量る材料はあるか、
- 貴社ターゲット市場からみて貴社売上シェアはどのくらいか、
- 従業員はどの部門に何人いて、今後増えるのか減るのか
- 経営者は、会社が赤字となったとき、個人資産を投入し、会社を一時的に救済できるか、  
等々、

当たり前ですが、決算書の数字を見ただけでは、貴社の内容については、まるで分かりません。

そのような状況の中、【赤字決算】という紙面で読める動かしがたい現実に直面すれば、貴社から足が遠ざかるというのが銀行員の一般的な心情です。

では、どうすればいいのでしょうか？

それは極めて簡単です。

赤字決算ということ以前に、貴社の事業の成長、貴社事業が継続できる理由、事業継続のために貴社実施している施策等を銀行員に教えてあげればいいのです。

そのためには、常に貴社の経営が「計画的に運営されている」ということを紙面にして「教えてあげればいいのです」。

一般的な言い方になってしまい、誤解を生じ



てしまうかもしれませんが、銀行員にとって必要な情報を網羅した「事業計画書」と「決算」を準備すればいいのです。

不況が長引く昨今では、「事業計画書」や「経営改善計画書」などの作成が持て囃されているようですが、根本的には、銀行員に貴社の事業内容を教えてあげる状況を常に作ることが良好な金融機関取引を進めるため、円滑な資金調達（借入）を行うための近道となります。

「事業計画書」や「経営改善計画書」はあくまでその道具です。

計画書は、数字だけが羅列したものではなく、貴社の今後の展開が第三者にとってわかりやすく、理解しやすいものが望ましいのです。

銀行員は、決算の数字だけをもって、貴社の内容を判断しているわけではありません。

決算書の数字以外に銀行員が知りたい貴社に関する情報は、例えば以下のとおりです。

- 市場動向
- 景気的好悪が貴社に及ぼす影響
- 市場規模
- 市場における競合状況
- 業歴とこれまでの主な事業実績
- 経営者・経営方針
- 株主構成
- 従業員のモラル
- 経営基盤
- 競争力
- シェア
- 経営者の個人資産力

銀行員にとって、経営者の資質、業種・業態は、決算書の数字と並び重要な判断材料となります。

経営者が自社のこと、自社を取り巻く環境のことを、どれだけ詳細に把握し、自社の経営に活かしているか、それを金融機関に伝えることが、経営者の資質の評価に繋がります。

経営者の皆さんにとっては、業界環境のことなど当たり前のことかもしれませんが、

- 当たり前を、分かり易く説明すること、
- 説明にある内容が事業計画に織り込まれていること、

は、金融機関との良好な取引関係を築く上で非常に重要なことなのです。

Q2. あなたの会社の担当銀行員は、あなたの会社のことをどれくらい知っていますか？

売上規模と事業内容ぐらいは知っているはず	
将来の事業計画についても知っているはず	
会社を取り巻く事業環境等、当社の商売について深い理解がある。	
会社について深く理解し、取引先の紹介も行ってくれている。	

※どの金融機関も取引先の紹介（ビジネス・マッチング）を実施しています。取引したい企業があれば、具体的な企業名や業態を出し、金融機関に相談してみましょう。

## 3. 赤字決算に対する対策

### 【赤字になったらどうする？】

すでにここまでお読み頂いた方は、ご承知かと思いますが、赤字決算に対する根本的な対策は、「銀行員が知りたい情報を紙面にして教えてあげること」です。

具体的には、

- ①なぜ赤字になったのか（赤字の種類と理由）
- ②今後どのような改善施策を策定し、いつまでに実行し、その施策は損益計算書にどの程度寄与するのか
- ③その結果、来期の損益計算書はどのような数字になるのか

を示してあげればいいのです。

ここでポイントです。

この紙面（計画書）に、来年（当期）1年間の資金調達（借入）の用途（使い道）と金額を明記してあげることです。

そうすれば、きっと銀行員の方々は、その時期に融資（貸出）できるか、できないか検討してくれますし、決算内容の内部説明資料も、貴社の考え方に沿ったものを作成してくれることでしょう。

もちろん、赤字決算だからという理由で追加融資はしないという金融機関担当者もいると思いますが、お金が必要となる前に金融機関担当者の考えを知っておくことは非常に重要です。

万が一、計画している資金調達に取引金融機関が対応してくれないということが計画を提出した後に分かったならば、早い段階で、

- 未取引金融機関に借入の相談をする、
- 借入を行わない前提で資金繰りを組む、
- 金融機関に対して、月々の借入金返済金額の減額交渉を行う

等の対策を採る必要が出てきます。

これらの手続きには、取引がある金融機関と借入交渉する以上に時間がかかりますので、まずは、今の取引金融機関の対応を早期に見極めることから始めましょう。

Q3. あなたの会社は、今後1年間でどのくらいお金を銀行から借りなければ事業運営できないか把握していますか？

把握していない。お金が足りなくなったら銀行に相談する。	
把握しているが、銀行には必要な都度相談している。	
把握しており、銀行にも年間借入計画を事前に提示している。	

年間返済額＋新規借入返済予定額－新規借入額  
＝ 年間返済必要額  
(主として営業キャッシュフローから捻出)  
となります。



## 4. 今出来る事とその時期 【具体的に何をしますか？】

決算で赤字が判明した場合、まずは経営計画書を作成しましょう。

時期は決算後 2 ヶ月末までに決算にかかる税務申告をすることになりますので、その 1 ヶ月後、つまり

決算期+3 ヶ月以内

に経営計画書を策定し、銀行に説明・提出しましょう。

経営計画書の内容についてですが、まずは、過去 3 期分の決算内容を定量分析し、各科目で金融機関に質問されるであろう内容は

補足説明し、現状の数字分析から始めます。

特に、貸借対照表の資産の部について、不明瞭な科目（過大な在庫・仮払金・貸付金・未収入金等）については、発生の経緯や今後の科目の金額推移見込みについて補足説明することが重要です。

次に、なぜ前期は赤字だったのか、という明確な原因を検証し、今期黒字化に向けた施策を中心に計画の大枠をまとめます。

そして、大枠で策定した計画の裏付けとなる、貴社の経営指針、業界環境等、周辺情報を盛り込み、詳細計画を策定するのです。

詳細な計画を策定する際、貴社が赤字の場合は、会社のリストラ（再構築）策が必要になります。

このリストラ策ですが、貴社の財務状況・収支状況に応じて、

- 事業リストラ
- 財務リストラ
- 業務リストラ

の3種類を組み合わせて策定することになります。

**【事業リストラ】**は、不採算部門や不採算取引の見直しを図り、高収益部門へ経営資源を集中し、商売の領域を見直すことです。

具体的には、

- 不採算事業からの撤退、
- 不採算店舗（営業所・支店）の閉鎖、
- 不採算なアイテムの取扱い停止、
- 不採算顧客との取引条件見直し、
- 不採算部門から収益部門への資源配置転換

がこれにあたります。

社内で様々な角度から採算分析を行える状況にあることが事業リストラ案を立案する前提条件となりますので、基礎データの収集からはじめることとなります。

**【財務リストラ】**は、資産処分による債務圧縮を目的に、

- 固定資産処分、
- 保険金解約、
- 有価証券売却、
- これら資産処分による借入返済

がこれにあたり、貸借対照表のスリム化、健全化を目的に実施される施策です。

資産価格を時価評価することが財務リストラの前提となります。必要とあれば、外部専門家を活用しましょう。

事業リストラ、財務リストラは、実施項目、実施時期を計画し、比較的短期間（通常1年以内）で実施するリストラ手法です。

**【業務リストラ】**は、収入と支出のバランスを見直し、業務プロセスを改善するための施策を立案・実行することです。

業務リストラは、事業リストラ、財務リストラとは異なり、中長期にわたる継続的な実施が必要で、持続的な黒字経営のための重要施策となります。

具体的には、

**【売上を増加させる】**

**【利益率（粗利率）を改善させる】**

**【経費を削減する】**

というキーワードに沿って作成します。

もちろん、3つとも記載しないといけない、実行しないといけない訳ではありません。

また、収支に直結する定量的な方策の他にも、

- 管理者の能力向上によるマネジメント強化
- 目標管理制度の導入と運用
- 社員教育による生産性向上

等も業務リストラに含まれます。

収支に直結する定量目標の設定例は以下のとおりとなります。

## 【売上を増加させる】

前期〇〇(株)からの受注は〇〇円だったが、今期は▲や■といった案件（具体的な案件名と金額を記入）が加味され、☆☆円の売上を予想。

※部門別、得意先別に分類し売上計画を立案し、それを積算して全社売上の計画を立てます。

業界トレンドと比べて整合性がとれていることも重要です。

計画ですので、達成可能な数字をかために見積もることがポイントとなります。根拠のない増収計画は、絶対に避けるべきです。



## 【利益率を改善させる】

仕入先を現在仕入れている〇〇から新たに△△に変更し、仕入値の引き下げを図る。

工程改善により、労務費比率を下げ、これにより売上総利益を〇〇%改善する。

※調達方法や支払い方法の変更により利益率を改善させる具体的な計画を立て、損益計算書の数字に反映させていきます。

## 【経費を削減する】

社員を○名削減し、人件費を○月から月額△△円削減します。

○月から事務所を移転し、賃借料を月額××円削減します。

※販売管理費の科目を精査し、削減項目をピックアップしましょう。

また売上に連動する変動費と、固定的な支出である固定費に分けて精査するとより具体的な収支予想が算定できます。

また、経費削減効果がどの月から発生し、当期決算に何ヶ月分の影響を与えるかも明確にすることが望ましいです。

## 5. その後

### 【計画を作ったその後は？】

決算後 3 ヶ月以内（例えば、9 月決算であれば 12 月中、3 月決算であれば 6 月中を目安に）実現可能性の高い【経営計画書】を策定し、金融機関に説明・提出します。

その後は、四半期（3 ヶ月毎）に試算表を作成し、当初の計画とその進捗状況を確認し、試算表とともに金融機関に説明しましょう。

また、計画書策定時に「1 年間の資金調達計画」を加味している場合は、少なくとも、借入を行いたい時期の 2 ヶ月前までに「試算表」など現在の経営状況の分かる資料を提出しておくことでスムーズな借入が可能になります。

繰り返しになりますが、

金融機関が恐れているのは「赤字」という結果数字ではなく、「貴社の情報の少なさ」です。

赤字は結果的な側面が強く、それ以上に「今後」どうなるのか、貴社が今後どのような企業成長を行うのかが知りたいことなのです。

恐れることはありません！

金融機関が知りたい＝融資したいと思わせる情報を計画に織り込み、きちんと説明すればいいのです。

## 6. 参考までに

経営計画書を作成する必要があることは分かったけれど、どのような骨子で作成すればいいのだろうか？

ここまで読まれた方は、当然にして、そのような疑問が浮かんでいるはずです。

参考までに、計画書の骨子についてまとめさせて頂きました。

これらの骨子を網羅するような計画書を作成することからはじめてはいかがでしょうか。

また、金融機関によっては、独自の様式があり、その様式に従って計画書の提出を求めてくることもあります。

そのような様式であっても、概ね同じような内容の記載が求められますので、まずは自社で基礎となる計画書を作成することをおすすめします。

計画書において金融機関が特に気にする点は、

- いつから（何月から）単月で黒字化するのか
- 債務超過の場合、債務超過解消は可能か
- 借入金の返済見通しは立っているか

の3点です。

「経常利益黒字化＋自己資本がプラス」

となることは、経営計画において最低限の目標になりますので、この達成時期については明確に計画に織り込んで下さい。

## 経営改善計画書 目次

はじめに

I. 株式会社〇〇〇 再生に向けての経営指針

II. 企業概要

1. 企業概要・事業経緯

2. 実現可能な経営改善計画策定の必要性

3. 過年度決算内容まとめ

III. 当社を取り巻く事業環境

1. 市場環境全般

2. 当社視点による市場分析

IV. 現状分析による課題点の抽出

1. SWOT分析

2. 当社が抱える課題点と解決の方向性

V. 経営改善施策について

1. 財務／事業／業務リストラ

VI. 5カ年経営改善計画について

VII. 金融機関への要請

最後に

金融機関によっては、上述したとおり、改善計画書の様式をHPで公表している場合があります。参考として、いくつか紹介します。

□ 興産信用金庫 経営改善計画書支援ツール

[http://www.shinkin.co.jp/kosan/corporate/business\\_tool/corporate.html](http://www.shinkin.co.jp/kosan/corporate/business_tool/corporate.html)

□ 京都銀行 経営改善計画書

<http://www.kyotobank.co.jp/houjin/download.html>

□ 日本政策金融公庫 経営改善計画書

<http://www.jfc.go.jp/c/jpn/topics/fourmat2.html>

□ 福井信用金庫 経営改善計画書

[http://www.shinkin.co.jp/fukushin/business/support/business\\_plan.shtml](http://www.shinkin.co.jp/fukushin/business/support/business_plan.shtml)

□ 青梅信用金庫 あおしん経営支援ツール

<http://www.aosyn.co.jp/shiendownload.htm#>

以下では、一部ですが、その内容を確認していきます。







## 【福井信用金庫 経営改善計画書】

全13枚の改善計画書で、表を多用し、定性的な項目をシンプルにまとめることができる改善計画書となっています。

現状の分析

(1)業績推移(5期分) (単位:千円、%)

指標	12年3月	14年3月	前期比	15年3月	前期比	16年3月	前期比	17年3月	前期比
売上高	200,123	205,374	102.6%	218,405	106.3%	247,281	112.8%	223,480	90.3%
売上原価	147,303	145,130	98.5%	122,234	84.2%	118,201	96.6%	102,235	86.5%
営業利益	52,820	60,244	114.1%	96,171	158.0%	129,080	134.2%	121,245	93.9%
営業利益率	26.4%	29.3%	111.0%	44.0%	201.1%	52.2%	215.4%	54.7%	103.3%
経常利益	10,882	5,344	49.1%	1,254	23.3%	959	76.5%	▲2,810	-293.0%
経常利益率	5.4%	2.6%	48.2%	0.6%	11.2%	0.4%	3.2%	▲78.0%	-143.8%
経常損失率	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(2)経営課題

客を基じて地域の密着の幸せに貢献したい。

(3)事業概要

昭和35年創業。当時は洋菓子やパンを扱う店がなかったこともあり業績は非常に好調。昭和55年法人化。平成13年にレストランに転換していた息子が入社。同年店舗の拡張及び立寄を実施し、洋菓子レストラン部門を開始。現在役員3名、正社員15名、パートアルバイト24名の計42名で営業している。

(4)状況

洋菓子レストラン部門開始当初は売上高も3店舗を突破し、順調に推移するものと思われたが、近年以降売上は年々減少。金融機関からの借入についても約定の返済が不可能となり、平成17年4月より返済額を減額している。売上を回復させるべく、レストランについては平日のランチバイキングを開始するなど努力しているが結果が伴っていない。

経営課題の抽出

(1)外経課題

分析項目	項目	機会	脅威
市場分析	一般動向	業界の回復感の広がり	
	消費動向	食の安全性に対する意識の向上 健康に対する意識の向上 ライフスタイルの変化によるバシンの消費増加	洋菓子の1世帯あたりの年間消費支出額は減少
	顧客動向	商圏内の就業人口が増加している	商圏内の居住人口が減少している
競合分析	同業種	同業種の店が増えている(2店舗)	
	異業種		商圏内のコンビニエンスストアの増加
技術革新	一般動向		
	業界動向		海外での移行が以前よりも容易になった 事務機器の性能の向上
その他 (注釈等)			

最終ページにある金融機関毎の返済予定表のフォーマットは、取引金融機関に対する返済状況を捉える上で、分かりやすいものではないでしょうか。

## 【計画作成の際、考慮して欲しいこと】

金融機関が提供している経営改善計画の雛形には記載されていませんが、複数の取引金融機関と交渉を行う上で紙面にまとめておきたい重要なことがあります。

それは、**現状の貴社借入に対する各金融機関の担保の設定状況**です。

通常、土地・建物を自社で所有し、銀行取引を行っている場合、その物件に金融機関の抵当権が設定されています。また場合によっては社長の自宅に対し、会社の借入にかかる担保設定がなされている場合もあります。

**各取引金融機関に対し、貴社がどの程度の価値がある担保を提供しているか、また、その担保提供に見合った取引を各金融機関と行っているか、**は複数の金融機関と取引がある企業の場合

合、取引金融機関が気にする事項であることを念頭において、交渉を進める必要があります。

銀行員は、貴社が危険な状態になることも想定し、他の取引金融機関と比べて、無担保の貸出割合が多くなることを嫌います。

そのため、赤字決算となり、経営改善計画書を作成し、年度間調達を金融機関に依頼した場合、金融機関は、無担保での貸し出し割合が他行と比べて多くなるような新規貸出を行うことには消極的となります。

また、業況が大幅に悪化し、返済緩和の申出を金融機関に行う際も、取引各行の担保設定状況が交渉を行う上で重要な要素となってきます。

収支計画は勿論重要ですが、**取引各行の担保設定状況も踏まえて、【金融機関への要請】をまとめることが重要**です。

## 8. 簡易診断

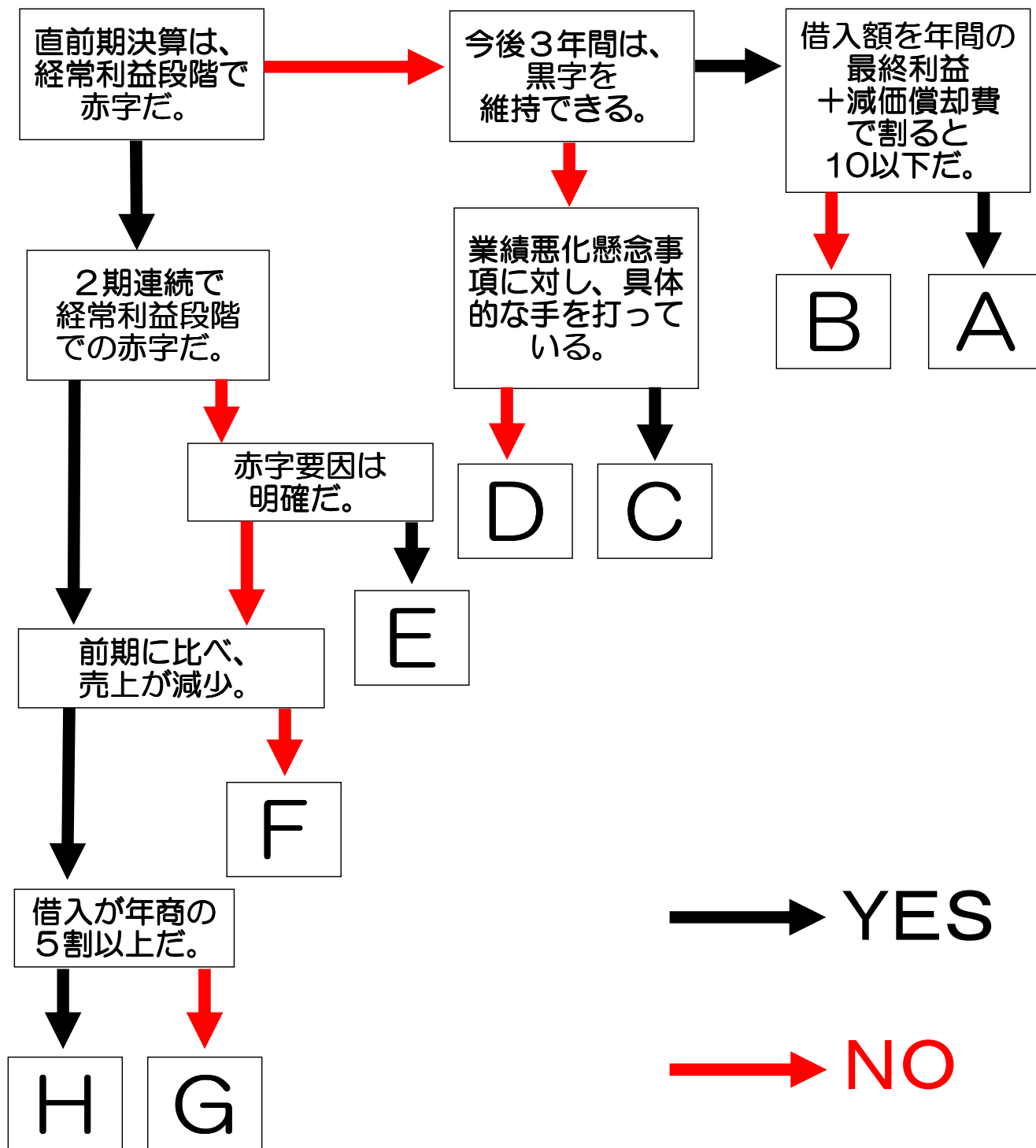
### 【貴社がやるべき対策とは？】

貴社の財務・収支状況に応じて、やるべきことを参考として掲載しました。

YES-NOチャートに沿って、A～Hの8タイプの中から貴社タイプを選択し、該当記載箇所をお読み下さい。

今後の貴社の経営改善施策の参考として頂ければ幸いです。

【矢印に沿ってA～Hを選択し、該当掲載箇所に進んで下さい。】



## A. 将来に向けた計画を！

貴社は、事業基盤が安定しており、借入金額も相応であるため、この厳しい環境下においても、比較的安定した経営が可能となっています。

今やるべきことは、現在の収益を既存事業強化、もしくは新事業開発に振り向け、事業継続のために収益源を強化することです。

新たな目標や経営課題が明確になっていない場合、もしかしたら社内の方向性がバラバラになっているかもしれません。

今後5年間で会社が進むべき方向性を経営計画により明確にした上で、社内で共有し、事業拡大、人材育成に注力する時期です。



## B. 収益力強化と安全性向上

貴社は、事業基盤が安定しているものの、借入が多く、安全性に若干の不安を抱えています。急激な環境の変化により、銀行の対応が厳しくなり、資金繰りが逼迫する可能性は否定できません。

まずは、現在の事業の収益力を強化し、借入の圧縮、自己資本増強に努めましょう。

比較的安定している営業キャッシュフロー（税引き後当期利益＋減価償却費）を、借入返済、将来投資、手元資金の積み増し、の3つ分野に計画的に配分し、黒字が概ね確定している3カ年の間に、BS、PLをどう改善し、事業継続を確固たるものにしていくかが経営計画上の課題です。

## C. 業績悪化懸念の払拭と安定 収益源の確立

貴社は、不安的な環境下で継続した収支黒字化に向けて危機意識を持ち、経営にあたっている非常に意識の高い企業です。

経営課題が明確であるため、その経営課題解決に向けて、実施施策と実施時期を決め、実施責任と権限を明確化した上で、進捗管理を行っていきましょう。

また、社内で問題意識を共有化し、社内の方針に沿って、全社員がそれぞれの持ち場で活躍するよう、目標管理等のマネジメントの仕組みを強化することも今取り組むべき課題です。

## D. 経営課題明確化を

貴社は不安定な環境下で、前期は黒字を確保できましたが、将来に対し不安を抱えていることと思います。

まずは、経営課題を明確にし、会社全体として向かうべき方向を明確にしましょう。

場合によっては、外部の専門家（コンサルタント等）を活用し、経営課題を抽出、課題解決の道筋を模索し、今後5年の経営計画の骨子を作成することも検討すべきではないでしょうか。

作成した経営計画をもとに、幹部社員や外部機関（金融機関等）とコミュニケーションをとり、その精度を高めていきましょう。

## E. 赤字要因の払拭と黒字への 早期復帰

貴社は、前期決算において赤字となっており、収支の見直しが必要となっています。

しかしながら、赤字の要因が明確であることから、赤字要因払拭のための具体的な施策が未実施か若しくは実施半ばという状況でしょう。

まずは、赤字要因と早期黒字復帰のための具体的な施策、単月黒字復帰時期を計画書に落とし込み、その計画書をもって金融機関と交渉を行い当面の資金繰りにかかる不安を払拭しておくことが肝要です。

当面の資金繰りについて目処をつけた上で、年間改善計画を実行に移し、当期黒字化を目指しましょう。

## F. 業務リストラによる収入と支出のバランス

貴社は、前期決算において赤字となっており、事業構造の見直しが必要となっています。

しかしながら、幸いなことに、売上が増加もしくは横ばいとなっています。

まずは、「入るを量りて出ずるをなす」という財務の基本に立ち返り、経費削減を中心とした業務リストラに注力すべきではないでしょうか。

売上が下がっていないということは、顧客基盤を維持できているため、様々な角度から採算性の分析を行い、赤字要因を明確にした上で、赤字払拭のための計画書を作成し、金融機関と交渉した上で、当面の資金繰りに目処をつけましょう。

## G. 事業リストラ、業務リストラによる収支改善

貴社は前期決算において赤字となっており、しかも減収基調にあるため、縮小均衡による黒字復帰が至上命題です。

幸いにして、縮小均衡策を採用しても、黒字復帰を果たすことができれば、なんとか借入金の返済目処が立ちそうです。

よって、事業の選択と集中による採算性を重視した事業リストラ案と、きめ細かい増収策・経費削減策による徹底した業務リストラ案の策定が求められています。

早期計画立案・早期実行により、結果を重視した事業運営を行い、金融機関の信用を繋ぎとめながら事業の建て直しを図ってください。

## H. 事業・財務・業務リストラ による事業構造の見直し

貴社は前期決算において赤字となっており、しかも借入過多であるため、事業構造の根本的な見直しが必要となっています。

まずは、財務リストラを実施し、できるだけ借入金額を削減、バランスシートの改善を図った上で、採算性を考慮した事業の選択と集中、経費削減をはじめとした業務リストラを実施していきましょう。

借入金の返済についても相当負担になっており、場合によっては、既に返済金額の見直し要請を金融機関に対し行っているかもしれません。

計画立案と進捗確認は必須ですので、自社で対応できない場合は、外部専門家の力を借りることも視野に入れるべきではないでしょうか。

## 9. 最後に

ここまでお付き合い頂きまして有難うございます。「赤字決算の対処法」の概要についてご理解頂けたでしょうか。

経営計画書については、インターネットで検索すると様々な情報を集めることができます。

債務者区分、債務償還年数等、いろいろ難しい言葉が並ぶ情報サイトも多いですが、経営者にとって重要なことは、環境の変化が激しい状況下で、作成した計画に則り、いかに継続して黒字を計上できるかにあります。

計画書を作成し、PDCA（計画⇒実行⇒確認⇒修正実行）サイクルをまわすことが経営改善と言われていますが、中小企業において、経



営視点に立って、これら経営改善に関する議論を行える幹部は、経営者以外に貴社にどれくらいいらっしゃるのでしょうか。

これらは、経営者が一人で考えるよりも、外部とのコミュニケーションによって成し遂げていくことが近道です。

コミュニケーションのための外部候補としては、顧問税理士、コンサルタント、銀行担当者、経営者仲間等がこれにあたりますが、いずれにせよコミュニケーションの媒介として、経営計画書を作成することは、経営者にとっては避けては通れない仕事となります。

もし、貴社が赤字であれば経営計画書を作成し、外部・内部と積極的にコミュニケーションを図ることで、その計画の精度を高め、黒字復

帰を果たし、事業を拡大して欲しいと私たちは考えております。

また、貴社が黒字企業であっても、経営計画書を作成し金融機関に提出することで、

- 安定した資金調達、
- 新規借入の際の利息低減
- 金融機関を仲介とした新規取引先の紹介

等のメリットを享受できる可能性があります。



特に、貴社が毎年一定額の借入を行う場合、年度間借入計画を含んだ事業計画書を作成し、複数の取引金融機関に借入希望を伝えることで、複数の条件の中から低利な金利を時間をかけて選ぶことが可能となり、金利低減に繋がります。

計画書を策定し、中長期的に安定した取引を金融機関と行うことで、経営者が少しでも資金繰りの煩わしさから解放され、業績向上のための仕事に注力することが、収支の黒字・赤字を問わず、計画書策定の大きなメリットとなるのではないのでしょうか。

弊社、マイルストーン・コンサルティング・グループでは、中小企業のための金融機関交渉のための経営計画策定支援を行っております。

これを読んで、是非、話しを聞いてみたいという方がいらっしゃれば、ご連絡頂けると幸いです。

金融機関交渉用事業計画策定にご興味がある場合、まずはお気軽にお声がけ下さい。初回に関しては、無料で相談対応いたします。

## 相談例

- 金融機関に提出する事業計画作成について協力して欲しい。
- リスケジュール後の金融機関交渉が難航しているので支援して欲しい。
- 採算管理等の方法について、助言が欲しい。
- 規模が大きな設備投資を検討しているので、資金調達について相談したい。
- 一度、金融機関に返済金額の見直しをお願いしたが、その際提出した計画書の計画が実績と大きく乖離している。今後どうすべきか。
- 定期的に経営に関する助言が欲しい。
- 顧問税理士に不満を抱えている。資金繰りの面も含めた税務サービスを提供して欲しい。
- 金融機関から融資を断られた。その後、どのように対応したらいいのか助言が欲しい。
- 起業を検討している。資金面での相談にのって欲しい。

無料相談はこちら

<http://www.milestone-inc.co.jp/contact.html>

TEL：044-223-6871（本社事務所）

また、メールでの連絡先は、以下のとおりです。

[milestone@milestone-inc.co.jp](mailto:milestone@milestone-inc.co.jp)

レポート内容に関するご質問なども、上記Eメールアドレスにご連絡下さい。

あなたからのご連絡心よりお待ちしております。

## 【お知らせ】

マイルストーン・コンサルティング・グループ  
では、決算期末後2から3ヶ月目をむかえた企  
業様

3月決算の場合 5—6月

9月決算の場合 11—12月

12月決算の場合、2—3月

毎月5社限定で、

**経営改善計画書作成＋新規借入交渉**

セットで、

**157,500円（税込み）**

で実施いたします。

実施期間目安 交渉含め 2 ヶ月程度

※状況に応じて実施期間が短縮もしくは延長される場合があります。ご了承下さい。

決算を無事黒字で迎えることができた企業様であっても、

- 当期必要な資金調達がスムーズに出来る
- 従来よりも低い金利での借入可能性
- 自社の財務状況を客観的に見つめ直す
- 経営課題が明確になる
- 自社を取り巻く環境を改めて見つめ直す機会を得る

等の効果があります。

資料作成から銀行交渉まで、概ね2ヶ月程度の期間を頂くこととなりますが、前期決算をまとめる過程で、当期の目標と、資金繰りを弊社と協同で計画・実施していきませんか！

勿論、貴社の状況に応じて、新規調達が困難な場合もあろうかと思えます。

その際は、貴社の状況に応じた「計画作成＋金融機関交渉支援」を実施致します。

本サービスに関するお問い合わせについても弊社ホームページから

<http://www.milestone-inc.co.jp/contact.html>

または、

TEL：044-223-6871（本社事務所）

メール：[milestone@milestone-inc.co.jp](mailto:milestone@milestone-inc.co.jp)

でお願い致します。



## 発行元

株式会社マイルストーン・コンサルティング・グループ

## 本社事務所

：神奈川県川崎市川崎区榎町1-8-501

## 大阪事務所

：兵庫県神戸市東灘区本山南町7-8-30

ホームページ：<http://www.milestone-inc.co.jp/>

## Facebook ページ

（中小企業のための銀行交渉用 事業計画作成支援）

：<http://www.facebook.com/milestonecg>

本ドキュメントの複写、無断転用することを禁じます。