

恐れるな！赤字決算の対処法

リーマンショックからはじまった【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、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、企業は、金融取引を継続しなければならないだけでなく、毎年定期的に【決算】報告をしなければなりません。

日本の大多数の企業が減収・減益の状況下、特に【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取引を行い、円滑な資金調達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良いと【独善的に】お考えの経営者の皆様もいらっしゃるかと思います。

確かにその対応策としては、【一理】あるのかもしれませんが。

今一度考えてみませんか！商売においても、その理屈だけでは、商売できなかったということを……。

これをお読みになられている全員の方に効果的であるかは判りませんが、今できることを検討・実行するが最善の策であり、少しでもお役に立てれば幸いです。

【Q&A 概要】

- (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) 今できることとその時期
- (5) その後

Q&A1 赤字の種類

赤字といっても 様々な種類の赤字があります。

それは、赤字とする指標を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経常利益段階での赤字
- ③償却前経常利益段階での赤字
- ④税引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、御社の決算書における損益計算書の数値から独自の財務判定を行っていますので、どの指標を採用し、その財務判定にそ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ので、大きな方向性としては、同様程度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は、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。

- | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none">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 です。 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

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。業種・その企業自体に問題がある場合が多く、売上不振・低採算性の原因が製品・商品・制度的に陳腐化している、若しくは消費行動の変化によるもので、長年に渡る構造的なものである場合が多いのが特徴です。

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却損等本業以外における赤字要因が多いことが挙げられます。もちろん本業での「一過性」の赤字の場合もあります。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な赤字要因にはならない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、役員報酬の額が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差すのが特徴です。中小企業庁検査マニュアルに記載されているとおり、中小企業特性を加味している場合なども同様に含まれます。（「別途 返済緩和の道」参照）

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は、想定の内である場合です。もちろんいつまでたっても創業赤字だ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、問題のない創業赤字とされるでしょう。

Q&A2 銀行員の傾向

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にあります。中小企業融資担当者であれば、莫大な目標を課されているのである意味やむを得ないのかもしれませんが。

但し、一般的に銀行員が一番恐れているのは、【御社の内容】を理解できていないことが一番恐ろしいと考えています。そのような心理状況に加えて【赤字決算】という視覚的な状況に遭遇すれば、一目散に御社から足が遠ざかるというのが銀行員の一般的な傾向です。

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、御社の事業成長を常に教えてあげることです。

そのためには、常に御社の経営が「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。

昨今では、すぐに不景気になってから「事業計画書」や「経営改善計画書」などが持て囃されているようですが、根本的には、銀行員に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、円滑な資金調達を進めることだといえます。

Q&A3 赤字決算に対する対策

すでにここまでお読みいただいた皆様は、ご承知かと思いますが、

銀行員が知りたい情報を紙面にして、教えて挙げることです。

具体的には、

- ① なぜ赤字になったのか
- ② 今後どのような改善計画を策定し、いつまでに実行し、損益にどの程度寄与するのか。
- ③ その結果、来期の損益はどのような数字になるか

を示してあげればいいのです。

ここでポイントです。

この紙面に来年（今期）一年間の資金調達の使途とその額を明記して挙げることです。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おのずと「御社に有利な稟議」を作成してくれると思います。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、それは調達時期になっても結果的には、同じだったということに他ならないことですし、未取引銀行を早期に検討できる時間的なメリットもあります。

Q&A4 今できることとその時期

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。

内容についてですが、

まずは、3期分の決算書を定性分析し、各科目で聞かれるであろう内容は
補足説明してあげましょう。

そして、**なぜ前期は赤字** だったのか という**明確な原因を記載し**、

今期は黒字化する具体的な内容とその金額を明示してあげましょう。

○収支を改善するには、【売上を増加させる】【利益率を改善させる】【経費を削減する】

というキーワードに沿って、収支予想を作成することが重要です。

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という訳ではありません。

【売上を増加させる（量）】：前期〇〇(株)の受注は〇〇だったが今期は△や□といった具体的な案件と金額を加味して☆☆の売上を予想。
これを部門別・会社別そして全体的に算定する。

【利益率を改善させる（質）】：現在の調達先を〇〇から△△に変更し、その減少額とそのロットから☆☆だけ改善など。
調達方法や支払方法の変更により具体的な数値により算定。

【経費を削減する（量・質）】：社員を〇名をいつまでに削減し、☆☆だけ改善など。
販管費の科目を精査して算定しましょう。
また、売上に連動する変動費と固定費を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。

Q&A5 その後

決算後3ヶ月以内（例えば、9月決算であれば12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、4半期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、良好な場合は、胸を張って
試算表とともに金融機関に説明・提出するとよいでしょう。

また、計画書策定時に「あらたな資金調達計画」を加味している場合は、
少なくとも、調達したい時期の2ヶ月前までに「試算表」など現在の御社の経営状況
の判る資料を持参しておくことスムーズな資金調達が可能になるのではないのでしょうか。

最後に、何度も申し上げますが、

金融機関が恐れているのは、「赤字」ではなく、「御社の情報の少なさ」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、

御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策定して、

きちんと説明すればいいのです。

末筆ながら 少しでも皆様方のお役に立つことができれば幸いです。