

Chapter 7

金利と法人税の負担を考慮する

過剰債務に陥ると、金利負担の重さで借入金の返済が進みにくくなります。また、繰越欠損金を活用して法人税の負担を少なくしていくことも重要検討課題になります。この章では、金利と法人税が事業再生に与える影響を事例に基づき解説します。

ポイント38

金利負担で借入金の返済が進まず、
リスクから抜け出せなくなる

▶ いまの金利を当たり前と考えるのは危険

「借入金利は1%前後が普通」という超低金利の時代が続き、金利に意識が向かなくなった社長も多いのではないのでしょうか。

ゼロゼロ融資（コロナ融資）に適用されたゼロ金利が、多くの中小企業を救ったのは事実です。しかし、ゼロゼロ融資を返済するために借りる融資には、従来よりも高い金利が設定されるかもし

れません。

日銀の金融緩和政策が修正され、2024年から貸出金利が上がってくる可能性もあります。足元で地域金融機関の再編が進行していることも、将来の金利引上げを示唆しています。

いずれにしても、**いまの金利水準を当たり前と考えず、収益力を高めていくことが重要**です。

次のT社の事例で、金利の恐ろしさを再確認してください。

▶ 利払いの負担が重く、借入を返済できない

製造業T社は、過剰在庫やリーマンショックによる売上減少で資金繰りが悪化し、2009年に銀行

図表1 T社の業績推移（2012～2017年）

	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
売上高	780	770	760	750	740	750
営業利益	20	20	19	19	17	24
▲支払利息 (支払利息率)	18 (2.3%)	18 (2.3%)	18 (2.4%)	18 (2.4%)	18 (2.4%)	16 (2.1%)
経常利益	2	2	1	1	-1	8
特別損益					固定資産売却損	-130
当期利益	2	2	1	1	-1	-122
資産 (うち現金)	710 (40)	700 (37)	692 (34)	683 (35)	674 (33)	402 (41)
負債 (うち借入)	675 (560)	663 (555)	654 (550)	644 (550)	636 (550)	486 (400)
純資産	35	37	38	39	38	-84

利払いの負担が重い (百万円)

借入を返せない 苦しい資金繰り 債務超過

倉庫売却で借入を返済

返済をリスクしました。前図図表1は、同社がリスク状態にあった2012年以降の業績推移です。

ここで**支払利息の金額に注目してください**。一目で「多い」と感じると思います。それは、その上にある営業利益と比較しているからでしょう。

せっかく稼いだ営業利益の大半が支払利息に吹き飛ばされる——。T社の苦しみは、まさにこの点にありました。

支払利息を払った後の経常利益と当期利益はわずか1百万～2百万円です。借入金の返済は利払い後の利益から行なうので、T社は借入をほとんど返せていません。

重要指標である売上高支払利息率は2.3～2.4%と異常に高い数値になっています。借入平均金利（支払利息÷借入残高）も3%以上と高いです。

これは、T社が金利の高い時期に財務内容を悪化させたからです。銀行はこの金利をそう簡単には下げてくれません。

すなわち、T社は深刻な過剰債務に陥っていました。McSSでいうと、Eランク判定が每期続いている状態です。

この状態の問題点は、「**支払利息で利益が減少**」→「**借入金の返済が進まない**」→「**支払利息が減らない**」という悪循環に陥り、**財務体質改善の出口が見えなくなる**ことです（図表2）。

売上を伸ばせば状況を打開できますが、リスクをしている会社は大胆な設備投資や人材投資ができず、なかなか売上を伸ばすことができません。

その結果、長期にわたってリスクを繰り返すことになりがちです。

T社の場合は、資金繰りにも苦しみました。季節変動で資金繰りが厳しくなるシーズンは、たびたび社会保険料を滞納し、ひどいときは社員の給与を遅配することもありました。

T社の手元資金が少ないのは、リスクの判断が遅れたからです。46頁のChapter4ポイント20でも述べたように、**リスクは現金を減らす前に行なわないと慢性的な資金不足に悩まされる**ことになります。

ポイント39

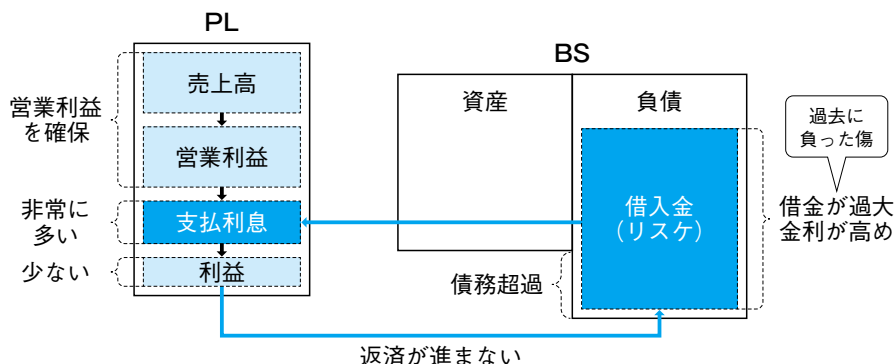
決算書の見た目を気にする必要のない会社は、税務上、損金になる損失を最大限計上して節税（＝営業CFの増大）を図る

債務超過への転落を覚悟のうえ、
倉庫の売却処分に踏み切る

T社はその後、2016年に後継者（専務）が入社し、業績が上向き始めました。

社長から全権を委任された専務は、①停滞していた製品開発に積極的に関与し、②売上に占める自社製品の割合を引き上げ、③目標管理制度を導入し、昇給基準を明確にしました。こうした取り組みが奏功し、低迷していた売上高に改善の兆しが見え始めたのです。

図表2 深刻な過剰債務の状態



T社を悩ませていた「利息の支払い」は、倉庫（土地建物）を売却し、借入金を圧縮しました。これから述べる内容は、図表1における2017年の動きを解説するものです。

まず、BSに簿価280百万円で計上されている倉庫（土地建物）を市場価格の150百万円で売却し、売却代金を借入金の返済に充てました。

図表3に図示したように、簿価の280百万円よりも低い150百万円で倉庫を売却したため、固定資産売却損△130百万円（特別損失）をPLに計上しました。その影響で、△122百万円の赤字（当期純損失）になりました。

PLの利益とBSの純資産は、会計処理上、つながっています。当期純損失△122百万円の計上により、38百万円あった純資産は△84百万円となり、債務超過になりました。

債務超過は、銀行が何より嫌うものです。しかし、T社はすでにリスクを行っており、銀行から融資を受けられなくなっています。よって、債

務超過になっても、特段、困ることはありません。決算書の“見た目”は悪くなりますが、実害を被るデメリットはないわけです。

逆に、メリットはたくさんあります。

まず、第一に、借入金の返済が進むことです。売却代金の150百万円を借入金の返済に充てることにより、借入残高が550百万円から400百万円に減りました。

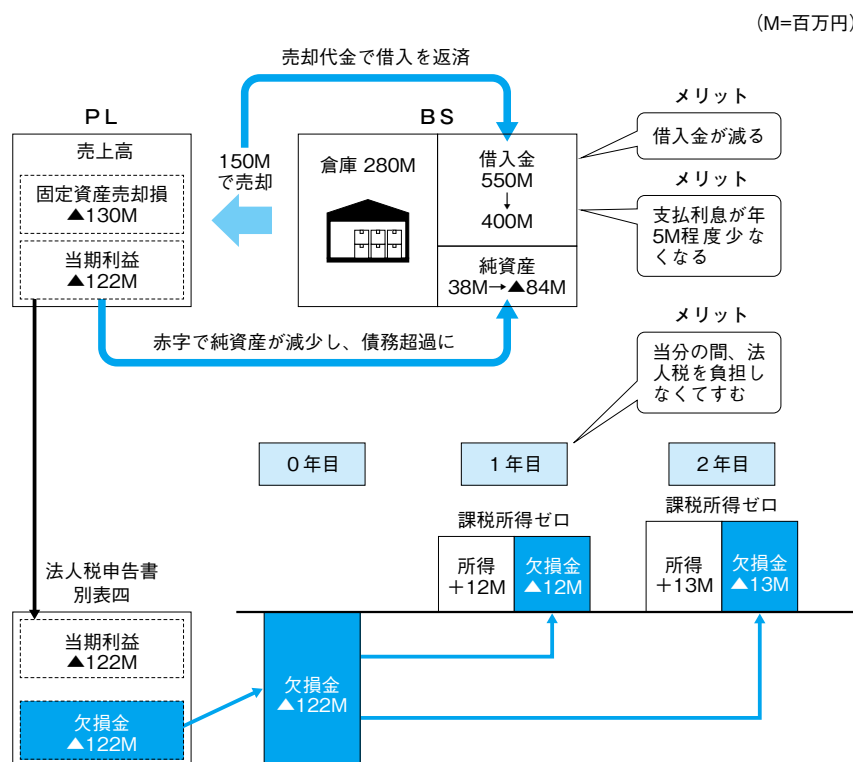
さらに、借入残高の減少によって年間の支払利息が5百万円程度、減少します（支払利息の軽減額：借入の減少150百万円×借入レート3.2%＝4.8百万円）。

これまで利払いに苦しんできたT社にとって、支払利息の減少は非常に大きな前進です。

また、T社の倉庫売却には、税務上のメリットもあり、実はこれが事業再生を図るうえで非常に重要な意味を持ちます。

倉庫の売却で発生した固定資産売却損は税務上の損金になります。損金はPLにおいて赤字とし

図表3 倉庫売却は何をもたらしたか



て表示されますが、この赤字（損金）は繰越欠損金として次の事業年度以降に持ち越されます。

要するに、**倉庫の売却によって生じた損失を税務上の損金として計上し、これを将来の所得から差し引くことで、法人税の負担を軽減することができる**わけです。

欠損金を繰越できる期間は2018年4月以後に開始する事業年度より「10年」で、それ以前は「9年」とされています。

もし、T社が、今後10年以内にトータル122百万円の利益を上げたとしたら、それにかかる法人税はゼロとなり、122百万円はまるまる借入金の返済に充てることができます。実効税率を35%と仮定すると、40百万円以上（122百万円×35%）のキャッシュが浮く計算になります。

いかに繰越欠損金が重要であるか、ご理解いただけたでしょうか。

T社のように、決算書の“見た目”を気にする必要のない会社は、**税務上、損金になる損失を最大限計上して節税（＝営業キャッシュフローの増大）を図るべき**です。

含み損が節税につながる可能性のある資産は「売上債権」「棚卸資産」「建物」「機械設備」「土地」「貸付金」「投資有価証券」「子会社株式」「会員権」

などです。

ただし、税務判断は慎重に行なう必要があります。まずは顧問税理士に、欠損金を活用する道はないか、相談してみてください。

▶ コロナ融資によってピンチがチャンスに

図表4は、その後のT社の業績推移です。2017年の倉庫売却により支払利息が減少し、利益が上がりやすくなりました。

売上高も順調に伸び、2期連続増収増益となったところでコロナ禍に見舞われ、売上が減少し、再び赤字になりました。

しかし、T社にはコロナ禍が逆にチャンスになりました。コロナ前の2期連続増収増益の実績をもって直接、信用保証協会等に説明を行なうことによって、コロナ融資1億円を借りることができたからです。

コロナ融資で十分な資金を確保したT社は、社員数を増員する等、積極的な展開に向けて動き出しました。2022年には売上高8億円を突破し、増収増益を達成。今後は2年程度で債務超過を解消し、銀行返済も完全に正常化できる見通しとなりました。

図表4 T社の業績推移（2017～2022年）

	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
売上高	750	770	790	700	760	800
営業利益	24	25	25	3	25	28
▲支払利息 (支払利息率)	16 (2.1%)	13 (1.7%)	12 (1.5%)	12 (1.7%)	12 (1.6%)	10 (1.3%)
経常利益	8	12	13	-9	13	18
特別損益	-130					
当期利益	-122	12	13	-9	13	18
資産 (うち現金)	402 (41)	412 (48)	423 (56)	410 (42)	510 (142)	523 (165)
負債 (うち借入)	486 (400)	484 (395)	482 (390)	478 (385)	565 (485)	560 (480)
純資産	-84	-72	-59	-68	-55	-37

コロナ融資で現金増加

債務超過の解消へ

ポイント40

損切りの判断にはMcSSの将来シミュレーション機能が役に立つ

含み損のある資産を処分（いわゆる、損切り）してPLを赤字にし、法人税の負担を減らすことは、過剰債務を解消していくうえで、極めて重要なテーマです。

しかし、銀行から追加融資を受けて資金繰りを回している会社では、やはり決算書の“見た目”を無視するわけにはいきません。

こういった問題には、McSSの将来シミュレーション機能が役に立ちます。

S社では、前社長時代に発生した「関係会社に対する1億円の貸付金」の処理に悩んでいました。関係会社は債務超過に陥っていて、貸付金1億円は完全に不良債権になっていたからです（図表5）。

もし、この1億円を一気に貸倒処理したら、S社自身も債務超過に陥ってしまいます。

一方、S社の業績は絶好調で、每期大幅な黒字を計上していました。そこで、何とか不良債権を貸倒処理して、法人税の負担を減らせないものかと顧問税理士や弁護士に相談したところ、「関係会社を特別清算すれば貸倒処理できる」ということがわかりました。

問題は、この1億円の赤字を銀行がどう見るかです。McSSでS社の決算をシミュレーションしてみると、1億円を貸倒処理した場合でもCラン

クを維持できることがわかりました。

さらに、銀行を訪問して「貸付金1億円」の認識を確認したところ、すべての銀行が「実態BS上は貸付金1億円をゼロ評価している」と回答してきました。つまり、貸付金を貸倒処理しても銀行の評価はそう大きく変わらない、ということがわかったわけです。

その後、銀行に丁寧な説明を行なったうえで、関係会社を特別清算し、貸倒処理を完了させました。

こうしたケースでは、なかなか次の一步を踏み出せないものです。McSSのシミュレーションが社長の背中を押す材料になりました。

ポイント41

逆境下で銀行に金利を下げってもらうには、債務者区分のランクアップが必要

赤字のため、金利の引下げを依頼したい

以下は、赤字の続いている会社が、銀行に金利の引下げを依頼する事例です。

バブル期に購入した土地を数年前に売却処分したことが原因で、債務超過の状態にあります。借入の大半は、土地の取得時に丙銀行から借り入れたもので、金利は4.5%（現在は無担保）です。

図表5 関係会社への貸付金1億円は回収不能

関係会社		S社			
				(百万円)	
		科目	金額	科目	金額
債務超過	← 回収不能 100	貸付金 その他資産	100 900	負債	940
				純資産	60
		資産計	1,000	負債・純資産計	1,000
		実質債務超過 ▲40			

ここ2年間は経常赤字を計上し、資金繰りも苦しい状況ですが、この金利を1~2%下げてもらえれば黒字に転換します。

赤字の会社が、銀行に金利を下げてもらうのは、そう簡単なことではありません。

しかし、この事例の場合、債務超過の原因はバブル期の土地購入によるものです。**赤字や債務超過に至った原因がはっきりしていますから、「何とかしたい」と銀行が考えやすい状況**です。

銀行として一番困るのは、取引先企業が倒産することです。このままでは倒産の確率が高いが、金利を引き下げれば何とかなるような場合であれば、金利引下げのインセンティブが銀行側にあります。

▶ 銀行が金利の引下げに応じる条件

金利引下げの交渉は、**債務者区分の内容をある程度理解してから進める**ことが重要です。

債務者区分には、「正常先」「要注意先」「破綻懸念先」「実質破綻先」「破綻先」があり、区分が下がるほど銀行は多額の貸倒引当処理や債権償却を行わなければなりません。

事例の会社は、債務超過、2期連続の経常赤字で、資金繰り難の状況のため、すでに「破綻懸念先」（経営破綻に至る可能性が高い債務者）に相当し、銀行にとっては不良債権になっていました。このまま赤字状態が続けば、いずれは「破綻先」となり、やがては債権全額の償却を強いられるでしょう。

一方、金利の引下げに応じて黒字化すれば、5~10年で経営を安定させる経営改善計画を策定し、債務者区分を「破綻懸念先」から「その他要注意先」までランクアップさせることも可能です。

破綻懸念先の場合、担保で保全されていない債権の60~70%の貸倒引当金を銀行は積んでいます。「要注意先」の貸倒引当金は2~5%なので、要注意先にランクアップすると、その差分の貸倒引

当金を戻し入れることができます。つまり、銀行は利益を得ることになります。

もっとも、どんな会社でも金利を下げてもらえるわけではありません。銀行の目線では、以下のような条件を満たす必要があります。交渉時にも、これらの点を強調するのが効果的です。

〈金融機関が金利の引下げに応じる条件〉

- ・金利が高めの設定になっていて、金利引下げ効果がP Lにはっきり表われる
- ・担保、保証で保全されていない「裸与信」が中心で、銀行の償却負担が重い（貸倒引当金額が大きい）
- ・売上が安定的に推移していて、利益が見込める状況にある
- ・赤字や債務超過に至った原因がはっきりしている
- ・決算に大きな粉飾がない
- ・取引履歴や経営者の人物面に問題がない
- ・事業面に強みがあり、今後ある程度の成長が期待できる
- ・金利引下げにより債務超過が3年程度で解消できる程度であり、経営改善計画の策定により債務者区分のランクアップが期待できる

なお、銀行が金利の引下げに応じず、資金繰りの維持が難しい場合は、融資によって次の2つのパターンに進むことが考えられます。

①保証付き融資は、延滞3か月程度で事故扱いになり、代位弁済が行なわれます。代位弁済後は保証協会と交渉して、資金繰りから可能な範囲の分割返済を行ないます。

②プロパー融資は、預金と借入金を相殺したうえで、サービサーへの債権譲渡が行なわれます。サービサーは銀行から貸出債権を簿価より安い値段で購入するため、サービサーとの間で「債務免除の交渉」が可能になる場合があります。