いざ！経営改善計画

今まで何度も、返済猶予あるいは返済条件の緩和を受けている中小企業は、本気で経営改善に取り組まなければ後がない、とお話しして来ました。

≪参考記事≫
中小企業支援政策の総括

いよいよ、本当に後がありません。
国が経営改善に取り組む中小企業を支援してくれるのは、現状では、平成 26 年度限りだからです。また、金融庁の取り組み姿勢に変化が表れたからです。

今回は、今までとは違う切り口で、経営改善計画の必要性をお話ししたいと思います。

【なぜ、いろいろと支援してもらえるのか？】
中小企業金融支援円滑化法（金融モラトリアム法）の対象になっている会社が、同法が廃止されたことを理由に、直ちに借入金の返済を求められても対応することは困難です。
まずは、中小企業が連鎖倒産することのないように、同法なき後の混乱を避けることが重要でした。

中小企業支援の核心は次のように説明すればわかりやすいと、私は思います。
“早く借入金を返済できる状態に戻ってください。それには、経営を改善するための計画を作成する必要があるでしょう。作成、実行、実現のための時間を待ちます。また、作成支援として認定支援機関という制度（専門的職業家及び団体）を用意します。専門家に依頼することによる費用の 2/3 は国が負担します。”
覚えておいていただきたいことは、臨時の緊急的措置です。いつまでも続くものではありません。

【なぜ、経営改善計画を作らなければならないのか？】
一般論として、目標を達成するためには、計画を作成して実行に移しつつ、その実行状況をチェックすることが重要です。勉強でも、趣味でも、仕事でも同様です。

経営改善計画というとソフトに聞こえますが、要は再建計画のことです。
現状で良いはずはありません。変わる必要があるのです。
約定通りの借入返済ができる正常な状態の会社に。

【経営改善計画を作らないとどうなるか？】
経営改善のための計画を作らないということは、経営改善をしない、つまり、現状のままを通すということになります。

経済環境に限らず外部環境は、さまざまに変化します。
「消費税率引き上げの影響は限定的と報道されるが、本当にそうだろうか。」
「TPP 問題では、当社の商品にどんな影響が出てくるだろうか。」
「イラクが内乱状態になれば、原油が上がる。そうなれば･･･。」
環境の変化に合わせて、どういう対策を打つべきか考える必要があると思います。
経営計画とは、このようなものです。
経営改善計画は、その上に経営を立て直すことを考えなければなりません。経営改善をせず現状のまま何もしないということは、ジリ貧に陥ることに他なりません。

さらに、将来において、日本経済が回復したときに新たな投資資金が必要になっても、返済猶予等を受けている会社に対して新たな資金を出してくれる銀行はない、ということです。
ということは、景気が良くなる前に、会社再建の道筋を示しておくことが必要になります。
経営改善計画はすぐに作成できるものではありません。時間がかかります。
急がなければなりません。

【今まで、経営改善計画を作るように言われて来なかったが】
だれが言うのか。まずは、資金の貸し手である銀行の仕事でしょうか。
今の状態は、銀行にも心地よいのではないかと思います。
銀行は貸出金（貸出先）を評価し、その回収可能性に応じた貸倒引当金を計上しなければなりません。現在は、金融調査マニュアル上、返済猶予等をしている会社への与信は正常と見なしていいことになっています。
しかし、状況は変わりつつあります。
既に金融庁は、「無条件での返済猶予」から「抜本的な企業再生」へ舵を切りました。その結果、今後、中小企業の転廃業が増加していくと思います。

実は、銀行は経営改善計画を作るように言っていたけれど、中小企業経営者の心に響いていなかっただけなのかもしれません。なにせ“ぬるま湯”は心地良いですから。
本来的には、銀行に言われるから作るのではなくて、中小企業経営者自身がヤル気になって行動を起こすべきです。自分の会社のことなのですから。

このような措置は、混乱回避のための時限的なものです。貸し手にとって、返済が行われない債権は、将来のいずれかの時点では返済の可能性のない不良債権になるわけです。銀行は、その前の段階から貸倒引当金を積み増(費用計上)して行きますが、当然、資金の返済を求めます。
金融庁の方針変更も大きく影響するでしょう。
「再生か、返済か。」選択を迫られる局面が、ひょっとしたら生まれるかもしれません。
“ぬるま湯”は、長くは続きません。

経営改善計画支援事業は、現在のところ、金額ベースでは 400 億円の計画に対して 20 億円の実績(5%)、件数ベースでは 20,000 件の計画に対して 2,000 件の実績(10%)しかないといわれています。

そもそも 400 億円の予算は、以下のような想定計算されたそうです。

① 銀行借入を返済していない(返済猶予を受けている)会社は、40 万社
② ①のうち、早期に経営改善が必要な会社は 6 万社
③ ②の中でも、自ら経営改善計画を作成できないような小規模な会社が 2 万社
④ 改善計画を支援する専門家のコストが 2 百万円(延べ 1 ヶ月間、延べ 2 人)
⑤ ③×④=400 億円

返済猶予を受けている会社の借入額総額は、どれくらいになると思われますか。
実に 100 兆円です。日本の国家予算は、2014 年度が過去最高の約 96 億円です。国家予算を上回る額の資金が動かずに眠っています。
これでは経済が停滞します。

アベノミクスにおける第 3 の矢、すなわち、成長戦略が具体化されたことも好機です。
成長戦略を完遂するためには、中小企業が経営改善計画を策定し、実行し、経営を再建することがきわめて重要になって来ます。なぜなら、地域経済の活性化なしに、成長戦略が成功したとはいえないからです。現政権が「地方重視」にシフトしたで、中小企業支援が後押しされました。

返済猶予等を受けている状態というのは、本来、異常事態です。
経営改善が必要な中小企業経営者のみなさん、“原点”に戻る必要があります。
今のまま何も手を打たなければ、会社の未来はありません。さまざまな支援ものもとで、会社を立て直して、どうか正常な状態に戻してください。
何度も申し上げますが、認定支援機関が支援してくれる経営改善計画支援事業は、会社再生のためのラストチャンスです。最後は、経営者自身が『何とかしなければ』をいう強い思いを持たなければ、再建は成功しないのではないでしょうか。

がんばれ！日本の中小企業