

第4章

経営改善計画の必要性

1 アンケート調査とヒアリング調査を踏まえて

これまでの章で行ってきた「アンケート調査」の分析の結果として、被災事業者のうち事業再開に漕ぎ着けることが出来た事業者の割合はまだまだ少なく、いまだに事業再開に漕ぎ着けることが出来ない事業者が大多数であることが分かる。加えて、事業を再開された事業者へのヒアリング調査の結果からは、事業再開になんとか漕ぎ着けることが出来た事業者においても、東日本大震災の前においては当然想定もしていなかったような多種多様な困難な経営課題に直面されていることが伺われる。

我々調査研究事業メンバーとしては、これまで、そしてこれからの浪江町商工会との協業研究事業を通して、1先でも多くの事業者が事業再開に漕ぎ着けることができ、そしてまた事業再開に漕ぎ着けることができた事業者がその再開した事業を継続していくという可能性をより高めること、そういったことの一助となればとの思いを持って本調査研究事業に携わっている。

この章ではこれから事業再開に向けて立ち向かわれる事業者、または、事業再開を果たしこれからも困難な経営課題に立ち向かっていく事業者において、その事業の継続可能性を高めるために「経営改善計画」を活用することが、ひとつの道標、手助けになるのではないかという思いを持ち、「経営改善計画」の活用について考えていく。

2 経営改善計画の意義

ひとえに「経営改善計画」といっても、被災事業者においては計画の必要性は分かるが様々な理由で計画なんて立てられない、難しいという意見が出されるかもしれない。以下に、経営改善計画を立てることが困難な理由をいくつか考えてみる。

(1) 経営改善計画の策定が困難な理由

- ・将来の先行きが不透明である。
～東電賠償金問題、二重ローン問題、売上予想、コスト予想…
 - ・仮に策定したとしても計画に対し実績が大幅にぶれるであろう事が容易に想像できる。
 - ・震災前、例えば平成23年3月期の決算処理が未了であり、自社の計数面での現状を把握できていない。
 - ・これまで自社で作成したことがない、そして、自社にノウハウ、マンパワー、時間がない。
 - ・現状で大幅な赤字で債務超過に陥っており、その解消の目途が立たない。
 - ・対処すべき問題が山積みとなっており、どこから手をつけたら良いか分からない。
- …etc

だから、経営改善計画を策定することが出来ない。

確かにその通りかもしれない。でも、なんとか、どうにかならないだろうか。

続いて、経営改善計画が必要な理由を考えてみる。

(2) 経営改善計画の策定が必要な理由

- ・事業を継続していくという前提において、例え将来が不透明であるとしても、何らかの根拠に基づいた将来予想は事業にとって必要ではないか？
- ・自社の現状の財務状態、そして、事業の様々な課題、問題点、自社に不足しているもの等を洗い出す必要があるのではないか？
- ・改めて自社のビジネスモデルを見直すことは有益ではないだろうか？
→どこを、誰に、何を、どのくらい売って、どの様な種類の費用が、どれくらいかかり、その上で収益が出るのかどうか。自社の現在、将来を改めて検証、確認する必要があるのではないか？
- ・副次的だが、金融機関に新たな借入を申し込む場合、または、返済の軽減、返済の据え置き等を申し込む場合に自社の今後を説明するためにも必要ではないだろうか？
- ・さらに踏み込んで考えて、二重ローン問題の解決策として、既存の借入の削減策を買取機構(福島産業復興機構、東日本大震災事業者再生支援機構等)に相談する場合にも必要ではないだろうか？

つまりは、事業を継続していく前提においては、今後行っていく事業からあがってくる収益がプラスとなるような将来像を見通すことが困難であれば、仕入先や取引金融機関等の自社の外側の支援者の協力を得ることも難しいと考えられる。

ひいては、自社の内側の従業員、そして経営者自身が自社の事業の将来に向けて自信を持ってその事業体が持っている力を発揮することが出来ないのではないかと思う。

事業環境が許さないという厳しい声が上げられるかもしれないが、困難な現状であるからこそ、将来に向けて事業を継続していくために「経営改善計画書」の策定を通して自社の将来について改めて向き合ってみていただきたい。

(3) 経営改善計画書とは

ここで改めて経営改善計画書の意義を考える。

経営改善計画書とは「自社の事業を永続的に継続させるために、自社の経営状態を改善する具体的な方法、施策を立案し、その方法、施策に基づく効果を具体的な数値に落とし込んだ計画」である。

つまりは、先に述べた、経営改善計画が必要な種々の理由を解決するための具体策と数値計画であると言える。

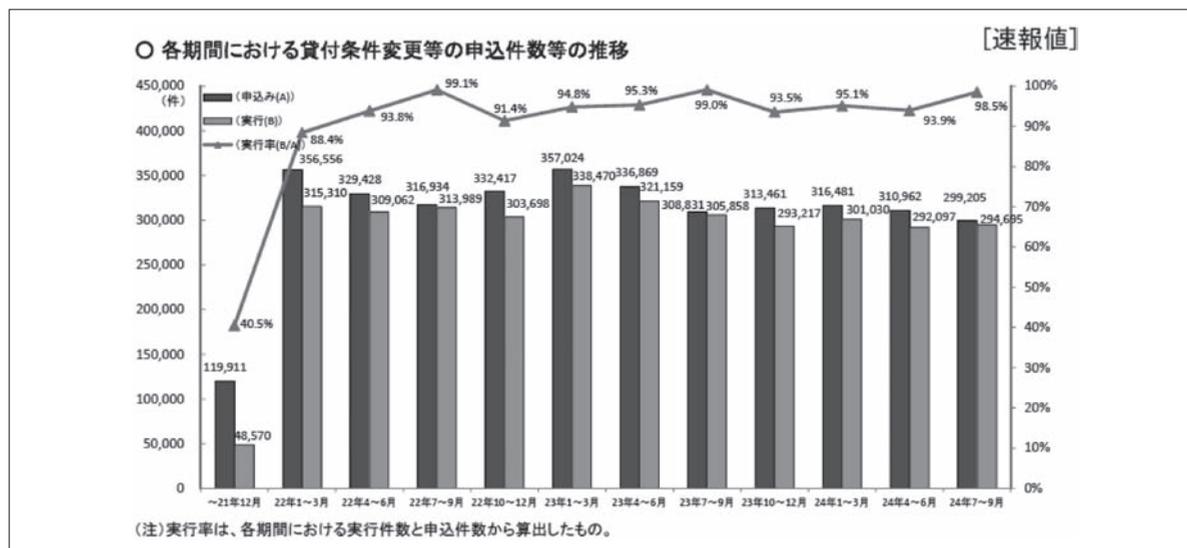
3 金融機関にも求められている経営改善計画の策定支援

(1) 金融円滑化法という背景

おりしも、東日本大震災の発生をまたぐようにして一つの法律が施行され、そしてその期限を向かえようとしている。

「中小企業等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」(以下金融円滑化法)とは、平成21年12月に施行され、金融機関に対する中小企業または住宅ローンの借り手からの借入返済の軽減の申込みに対し、金融機関は柔軟に行うように努めることを求めるものである、このような金融機関に対する努力義務の他、返済猶予等の措置に対応する体制整備を行うこと、および、返済猶予の実施状況と体制整備状況等を開示すること、また、金融庁当局へ報告することが義務付けられている。そして、金融機関の虚偽の開示や報告に対しては、罰則を付与することになっている。

金融円滑化法の効果により、中小企業等が金融機関に返済額軽減等の返済条件の緩和を相談しやすくなり、相当数の条件変更が実行された。



【対象：中小企業者、出所：金融庁ホームページ】

図表の通り申込みに対して、およそ9割以上の割合で条件変更が許容されている。

そもそも、金融円滑化法の導入に当たっての目的は、リーマンショックによる甚大かつ広範囲な中小企業への経営環境悪化の長期化に対し、資金繰り面での支援の意義で施行されたのだが、第1回目の延長を行った後に東日本大震災が起り、その復興支援の役割も加わり、平成23年12月に第2回目の延長が決定されており、最終期限は平成25年3月末とされている。再々延長はなく、平成25年3月という最終期限が明確化されたところで、期限が迫りつつある金融円滑化法の「出口戦略」の議論が高まっている。

(2) 金融円滑化出口戦略

平成25年3月末に金融円滑化法が期限を迎えることを踏まえ、平成24年4月に政府は出口戦略としての「政策パッケージ」を発表している。大きな三本の対応方針の柱は以下の通りである。

- ①金融機関のコンサルティング機能強化
- ②企業再生支援機構や中小企業再生支援協議会との連携強化
- ③経営改善や事業再生支援の環境整備

これは金融円滑化法の期限到来後に金融機関の融資姿勢が厳しくなることで企業倒産の増加を懸念する声の高まりに対し、急激な企業倒産の増加を伴うようなハードランディングではなく、事業継続が可能な先、事業再生が可能な先を出来る限り見だし、倒産を増加させず、法律の期限到来を軟着陸、ソフトランディングさせるか、ということを企図した対応策であり、この政策パッケージは円滑化法の期限終了後も続くものとされている。

一方で金融円滑化法の利用先は同じ企業が繰り返し条件変更を申請しているケースが多数であるという指摘がなされている。前出の各期間における貸付条件等の申込件数等の推移の表の状況からも、依然として3ヶ月で30万件程度の条件変更の申込みが持ち込まれており、条件変更の受付件数が減少しつつあるとはいえ減少のペースは速いとは言えず、同じ企業が繰り返し条件変更を申請しているという指摘をある程度裏付けているのではないかとと言える。つまりは潜在的な不良債権の増加や倒産の可能性が高まっているのではないかと懸念につながっていると思われる。

そういった背景から前出の「政策パッケージ」を通して行政サイドである金融庁からは「金融機関のコンサルティング機能強化」が強く求められている。金融円滑化法が平成23年3月から延長される際に示された「金融機関のコンサルティング能力の発揮」という方針における「能力の発揮」という言葉から今回の政策パッケージの「機能強化」へと言葉が強く言い換えられていることから方針への姿勢の強まりが伺われる。

(3) 金融機関に求められる「コンサルティング機能」とは

金融機関に金融庁が求める「コンサルティング機能」とはどういったものであろうか、我々中小企業診断士にとっても興味深いところである。これは平成23年4月に「顧客企業のライフステージ等に応じて提案するソリューション(例)」として中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」の中で示されている。

内容としては、創業段階・発展段階・成熟段階・衰退段階の4つの段階の顧客企業のライフステージにおいてそのステージに応じたソリューションを提案するというものとなっている。例えば、金融機関における本来業務的な融資という資金対応に加えて、ビジネスマッチングや技術開発支援による新たな販路開拓の支援や海外進出などの新たな事業展開に向けて情報の提供や助言等の内容が盛り込まれている。

その中でも特に重要視されているのが、先ほどから触れてきた金融円滑化出口戦略の背景もあり「経営改善計画」の策定支援であると言える。その中では顧客企業の理解を得て経営改善計画を策定するために必要な資料を金融機関が作成することも求められているのである。

前述の通り、金融円滑化法を後ろ盾として数多くの条件変更が許容されてきたが、金融機関にとっては、返済猶予の条件変更に応じるということは、当初の契約を緩和することなので、金融機関からすれば融資先に対するリスク、つまり、融資金が全額返済されなくなるというリスクが高まることになる。

よって、返済猶予に応じる際に、事業者の経営健全化が図られることにより融資金が回収不能となる可能性を低減させるためにも、返済猶予を対応する事業者に対し経営改善計画の作成を求めること、そして、経営改善計画の作成を金融機関側も支援することはある意味で当然の流れであると言える。

4 金融機関が求める経営改善計画

(1) 金融機関における債務者区分

金融機関は銀行法等を根拠とする金融検査マニュアルに基づき、貸出先をその財務・経営状況に応じて、その状況の悪いものから、①破綻先、②実質破綻先、③破綻懸念先、④要注意先(④-1 要管理先、及び④-2 要管理先以外の要注意先)、⑤正常先に区分している。

詳細は割愛するが、①破綻先、②実質破綻先、③破綻懸念先、④-1 要管理先、に対する貸出金は不良債権と判断される。不良債権と認定される貸出先であれば、その債務者区分は貸出先ごとの倒産可能性(回収可能性)を大まかに反映していることから金融機関は応分の引当金を積むこととなり、収益が圧迫されることになる。よって、不良債権と認定される貸出先に対しては、金融機関は新規の資金対応に後ろ向きにならざるを得ない。したがって、要管理先以下に該当するか否かは、事業者が金融機関と貸出取引を継続する面において非常に重要であると言える。

(2) 実抜計画とは

実抜計画という言葉聞いたことがあるだろうか。いわゆる「実現可能性の高い抜本的な経営改善計画」の略称である。

金融庁が金融機関に対する金融検査において用いられる「金融検査マニュアル」の中で使われている言葉であり、一般の事業者にとってはなじみが少ないかもしれないが金融機関においては良く使われる言葉となってきている。

金融機関に条件変更を申し入れた事業者において、前述の金融機関における債務者区分の判定で要管理先若しくは破綻懸念先に判別されるような場合に、経営改善計画を作成し、その計画が実抜計画として認められることによって、要注意先に留めることができる旨が金融検査マニュアル等で示されているのである。

(3) 実抜計画の要件

実抜計画では、その言葉の通り「実現可能性が高いこと」と「抜本的であること」が要件となる。

「実現可能性が高い」とは、以下の要件を全て満たす計画であることをいう。

- ①計画の実現に必要な関係者との同意が得られていること
- ②計画における債権放棄などの支援の額が確定しており、当該計画を超える追加的な支援が必要と見込まれる状況でないこと
- ③計画における売上高、費用及び利益の予測等の想定が十分に厳しいものとなっていること

「抜本的な」とは、以下の要件を満たす計画であることをいう。

- ①概ね3年(債務者企業の規模又は事業の特質を考慮した合理的な期間の延長を排除しない。)後の当該債務者の債務者区分が「正常先」となることをいう。

この要件については、中小企業の場合、「計画期間が概ね5年以内(5～10年で概ね計画どおり進捗している場合を含む。)で、計画終了後「正常先」(金融機関の再建支援を要せず、自助努力により事業の継続性を確保することが可能となる場合は、計画終了時点における債務者区分は「要注意先」でもよい。)となる経営改善計画が策定されていること」と緩和されている。

かかる要件を充足する実抜計画に沿った金融支援の実施により経営再建が開始されている場合には、当該債務者に対する貸出金について、金利の減免、利息の支払猶予、元本の返済猶予、債権放棄その他の債務者に有利となる取り決めがなされたとしても、当該貸出金は貸出条件緩和債権に該当せず、要管理先に該当しないこととなる。

(4) 実抜計画の1年間の策定猶予について

実抜計画を策定していない場合であっても、債務者が中小企業であって、かつ貸出条件の変更を行った日から最長1年以内に実抜計画を策定する見込みがあるときは(「見込み要件」)、当該債務者に対する貸出金は当該貸出条件の変更を行った日から1年間は貸出条件緩和債権に該当しないものとされている。

かかる「見込み要件」を充足するためには、銀行と債務者との間で合意には至っていないが、債務者の経営再建のための資源等(例えば、売却可能な資産、削減可能な経費、新商品の開発計画、販路拡大の見込み)が存在することを確認でき、かつ、債務者が経営改善計画を策定する意思がある場合であれば良い。

5 経営改善計画における数値計画

(1) 「抜本的である」という要件

実抜計画という言葉において、実現可能性が高いということについては、3つの要件が示されており、イメージは持てるのではないと思われる。

一方で、「抜本的な」とは、中小企業においては「概ね5年以内(5～10年以内で概ね計画通りに進捗している場合を含む)に当該債務者が正常先となること」とされているが、一般の事業者にとっては、仮に返済猶予を金融機関に申し入れたことによって、自社が要管理先や、破綻懸念先となることを想定したとしても、どの様な経営状態が「正常先」なのかと問われれば、ほぼなじみが無いところかもしれない。

(2) 正常先とは

金融機関では貸出先の債務者区分の判断において決算書の状況(黒字か赤字か、繰越欠損があるか、債務超過となっているか等)、そして借入金の返済状況(延滞となっているか、延滞の期間はどれくらいか、条件変更はどの様な内容なのか等)による形式的な基準、財務指標などのスコアリング結果、債務償還年数、債務超過解消年数、定性的な分析などを総合的に加味して債務者区分を判断している。

そして、正常先の要件としては、金融機関によって多少の相違はあるが、黒字であり、債務超過ではなく、延滞なく返済がなされており、条件変更を解消しており、債務償還年数が概ね10年以内の事業者であるとされている。

債務償還年数における要償還債務についても金融機関によって、決算書の貸借対照表の計数の固定資産の総額から、自己資本の総額を減じた額を実質長期借入金とする考え方や、有利子負債の総額から所要運転資金の額を減じた額を要償還債務とする考え方がある。尚、運転資金は売上債権(売掛金、受取手形)+棚卸資産-仕入債務(買掛金、支払手形)で算出される。

また返済財源については、営業キャッシュフローを算出する場合や、税引後当期利益に減価償却費を加算した額をキャッシュフローとしている場合がある。

つまりは、債務償還年数の判別において返済すべき借入金を返済財源で割った場合に10年以内に返済可能であれば、正常先であるということである。尚、業種によって10年を超えても妥当とされる場合もある。

これは、既存借入金について10年以内に返済可能な収益力があれば、取引先との信用を維持し、金融機関からの資金調達を行い、今後の継続的な設備投資を行うことで同業者に対する競争力を保持していくことが出来る、事業継続が問題ない正常な状態であると考えられるものである。

そして、新規の設備投資を行う場合にも既存借入金+新規設備借入金を既存キャッシュフロー+設備投資により新たに得られるキャッシュフローで割ることによって算出される債務償還年数がどのくらいになるかという判断にも用いられるし、経営改善計画においては、何らかの具体的な改善施策の実行により増加が見込まれるキャッシュフローがどれくらいになるのかという判断が重要となるであろう。

(3) 実態バランスシートによる債務超過の把握

数値計画における債務超過解消計画を立てる上で、実態の債務超過の程度を把握することが不可欠であるため、実態バランスシート(実態ベースの貸借対照表)の検証を行うことが必要となる。

表現は厳しくなるが、債務超過についてはその時点で会社を清算した場合に負債のみが残り、資産が残らないという見方の側面と、様々な要因はあったとしても、これまで事業を継続してきた結果として、利益の計上により資産を蓄積することができなかった側面という二つの面を表していると考えられる。

上記の二つの側面からも債務超過であることは事業継続上、重大な懸念がある状況にあるといわざるをえず、経営改善計画の実行により債務超過を解消することができるか否かは非常に重要な判断材料であると言える。

なお、実態バランスシートを作成する上で検証すべき点は以下の点である。

売掛金	長期間固定化した回収不能(困難)な売掛金、倒産会社への焦げ付き債権はマイナス
受取手形	不渡手形、融通手形は不良性資産としてマイナス
棚卸資産	不良在庫、架空在庫、換金不能な商品はマイナス
貸付金、未収入金、仮払金	関連会社や代表者・役員に対する貸付金、未収入金、仮払金については、関連会社の健全性や、個人の収支状況、資産・負債、返済状況等を総合的に判断して回収不能と見込めばマイナス
有価証券、ゴルフ会員権	上場株式等相場があるものはすべて時価評価で修正、未上場株式等、相場のないものについては、発行主体の健全性を確認して修正
土地	営業に必要な土地については、簿価で据え置き。営業に不必要で処分可能な土地については時価に修正
建物	建物については減価償却不足額を不良性資産としてマイナス
出資金	関連会社にかかる出資金については健全性を確認し修正。相場がある出資金についてはすべて時価修正
繰延資産	繰延資産将来収益に対する貢献度、期間損益の合理的配分から判断して修正
簿外債務	仕入債務や借入金において万が一決算書に載っていない簿外の債務があれば修正

(4) 経営改善計画における数値計画

経営改善計画における数値計画と具体的施策の関係はどちらから手をつければ良いかと言うとコロソプスの卵的などころではあるが、どちらが先であれ、両者をつき合わせて練り上げていくものである。

ここでは、数値計画を先行して考えてみる。

困難な経営環境に直面し、返済猶予中の事業者であれば、償還年数が10年を大きく超える事業者も見られるかもしれない。そして、ハードルは高いかもしれないが、ここで作成する数値計画を実抜計画まで練り上げていくためには5年後、若しくは10年後に債務償還年数が10年以内となり、加えて債務超過が解消するような数値計画を立て、そこに、前述の「実現可能性が高い」という要件をクリアすることが求められるのである。

(5) 数値計画の事例

ここに、数値計画の事例を1例挙げてみる。

①現状の推移

(単位：百万円)

	実績			見込
	10年3月期	11年3月期	12年3月期	13年3月期
売上高	320	270	150	180
売上原価	270	240	120	150
うち減価償却費	5	5	5	5
売上総利益	50	30	30	30
販売管理費	45	45	40	40
うち減価償却費	5	5	5	5
営業利益	5	△ 15	△ 10	△ 10
経常利益	0	△ 20	0	△ 5
当期利益	0	△ 20	0	△ 5
キャッシュフロー	10	△ 10	10	5
純資産	10	△ 10	△ 10	△ 15
債務超過解消年数	-	-	-	-
所要運転資金	32	27	15	18
有利子負債	300	310	300	295
要償還債務	268	283	285	277
償還年数	26.8	-	28.5	55.4

業況としては、震災前から有利子負債の比率は高かったものの、営業利益、キャッシュフローはプラスを確保し、債務超過ではなく、資産超過であった事業者である。だが、震災の影響により2011年3月期に赤字を計上したことで債務超過に陥り、2013年3月期も赤字見込みで償還年数は50年を超過するような業況を仮定する。

②想定される数値計画

(単位：百万円)

	計画				
	14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期
売上高	200	240	270	300	320
売上原価	170	200	223	245	256
うち減価償却費	5	5	5	5	5
売上総利益	30	40	47	56	64
販売管理費	40	40	43	45	45
うち減価償却費	5	5	5	5	5
営業利益	△ 10	0	5	11	19
経常利益	△ 5	0	0	8	14
当期利益	△ 5	0	0	8	14
キャッシュフロー	5	10	10	18	24

純資産	△ 20	△ 20	△ 21	△ 13	1
債務超過解消年数	-	-	-	1.8	-

所要運転資金	20	24	27	30	32
有利子負債	290	280	271	253	229
要償還債務	270	256	244	223	197
償還年数	54.0	26.7	25.0	12.8	8.2

計画としては、5年間をかけて震災前の売上高の復元を目指し、更に利益率を改善して、5年目に債務超過解消、償還年数10年以内となることを目指す計画である。

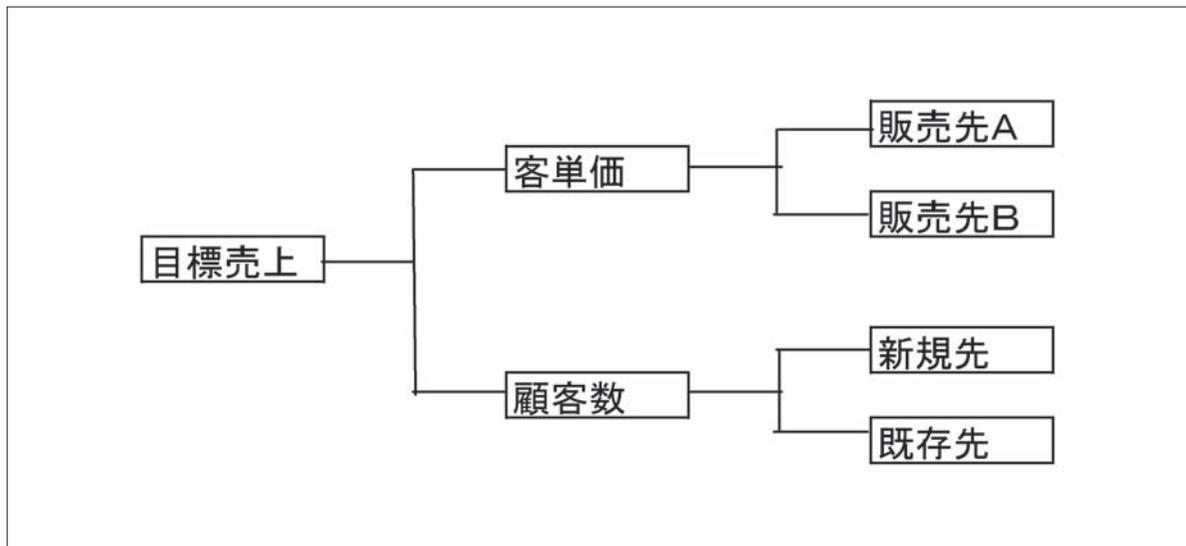
これは、5年以内にそのようになるように仮置きした計画であるので、いわゆる「絵に描いた餅」である。

(6) 具体的な施策の立案・実行

上記の数値計画を「絵に描いた餅」とすることなく、現実に達成するためには具体的な施策を立案し実行することが必要不可欠である。つまり、必要な収益を達成するために必要な売上と費用を具体化するのである。

①売上計画

製品別や、得意先別等、過去の実績や新たな事業環境、内部の営業体制から矛盾しないような合理的な計画が求められる。



一般的に売上を分解すると「単価×顧客数」という様になるだろう。ということは、自社の売上を販売先毎の平均単価の面から見直すことと、取引顧客の数を新規先として見込める先と既存先とに分解し、計画実行により見込むことができる売上を一つ一つ積み上げていくことになる。更に細分化すれば、既存先、新規先毎の見込みの数量ということも積み上げる要素になってくるだろう。

そして、目標売上を積み上げていくと同時に、目標売上を達成する行動計画、アクションプランを練り上げていくことが重要となる。

施策は個々の事業者によって当然それぞれとなるが、例えば

- ・社長の営業努力により、同業他社の廃業による代替受注の取引確保が見込めるため売上計画に盛り込む
- ・異なる事業部門における採算性を検討した結果、高採算部門への特化により、売上は現状維持だが収益は増加が見込めるため売上計画に盛り込む
- ・自社ホームページの更改など広告部門への注力により商品紹介やネット販売の拡大により商圏確保、新規顧客開拓が見込めるため売上計画に盛り込む

…etc

②費用計画

いくら増収計画を立案したとしても、売上の増加以上に費用が嵩んでは元も子もない。できれば変動費計画と固定費計画に分けて事業計画の見直しが盛り込まれた経費削減計画とする必要がある。一方、設備投資等による追加コストについても把握しなければならない。一律〇%カットという方法よりは、経費の項目一つ一つをどこまで削減できるか検討していくべきであろう。

③特別損益計画

不採算事業からの撤退、不稼動資産の処分などを計画する場合はそれに伴い生じることが見込まれる特別損益の見込みについても盛り込むことが必要となる。また、被災事業者においては、今後とも継続して見込まれる賠償金等についても一定程度織り込むことが必要となるかもしれない。

以上のような計画をアクションプランとして施策、項目毎に、誰が、いつまでに、どのように行動し

ていくのか明確に示す必要がある。

具体的な施策の立案については、先に述べたように各事業者によってそれぞれであり、当然一つの正解というものはない。それぞれの事業者が自社の経営資源、置かれた環境から改善のための実行施策を搾り出し、一つ一つできること積み重ねて、改善計画の「抜本性」を確保し、高めていくことが求められるのである。

(6) 計画実行後のモニタリング

計画策定後においては、計画対実績の予実管理、計画未達の場合の原因究明、そして改善策の再構築という一連のモニタリング態勢が重要である。

①予実管理

予実管理においては、当然なるべく正しい数字で、より早く、そして過度に事業の負荷にならない程度で定期的に管理していく必要がある。経営者として、どの数字を押さえておけば、自社のおおよその現況を把握することができるのか、ベンチマークを決めておくことが望ましい。借入金の条件変更中であれば、金融機関に3ヶ月毎程度で実績を報告することも両者にとってプラスである。

②計画未達の場合の原因究明

計画に対し実績が未達成となった場合においては、改善策を再構築する必要性を検討する面からも原因究明が重要である。

売上面の原因究明においては、前述の売上の分解の通り、単価の要因なのか、数量の要因なのか、既存先の要因なのか、新規先の要因なのかを把握し、その要因の更にその原因は何なのかというように突き詰めていく。

費用面については、各費用毎に比較し、原因を究明していく。

最終的に利益およびキャッシュフローの予実対比、原因分析が重要である。

③改善策の再構築

原因分析によって把握した計画未達の要因について、それが自社サイドの要因であり、微調整で済むのか、なんらかの改善策の再構築が必要なのか。また、同業他社や事業環境等の自社の外側の要因によるもので、対応可能なものなのかどうかを把握することが大事である。

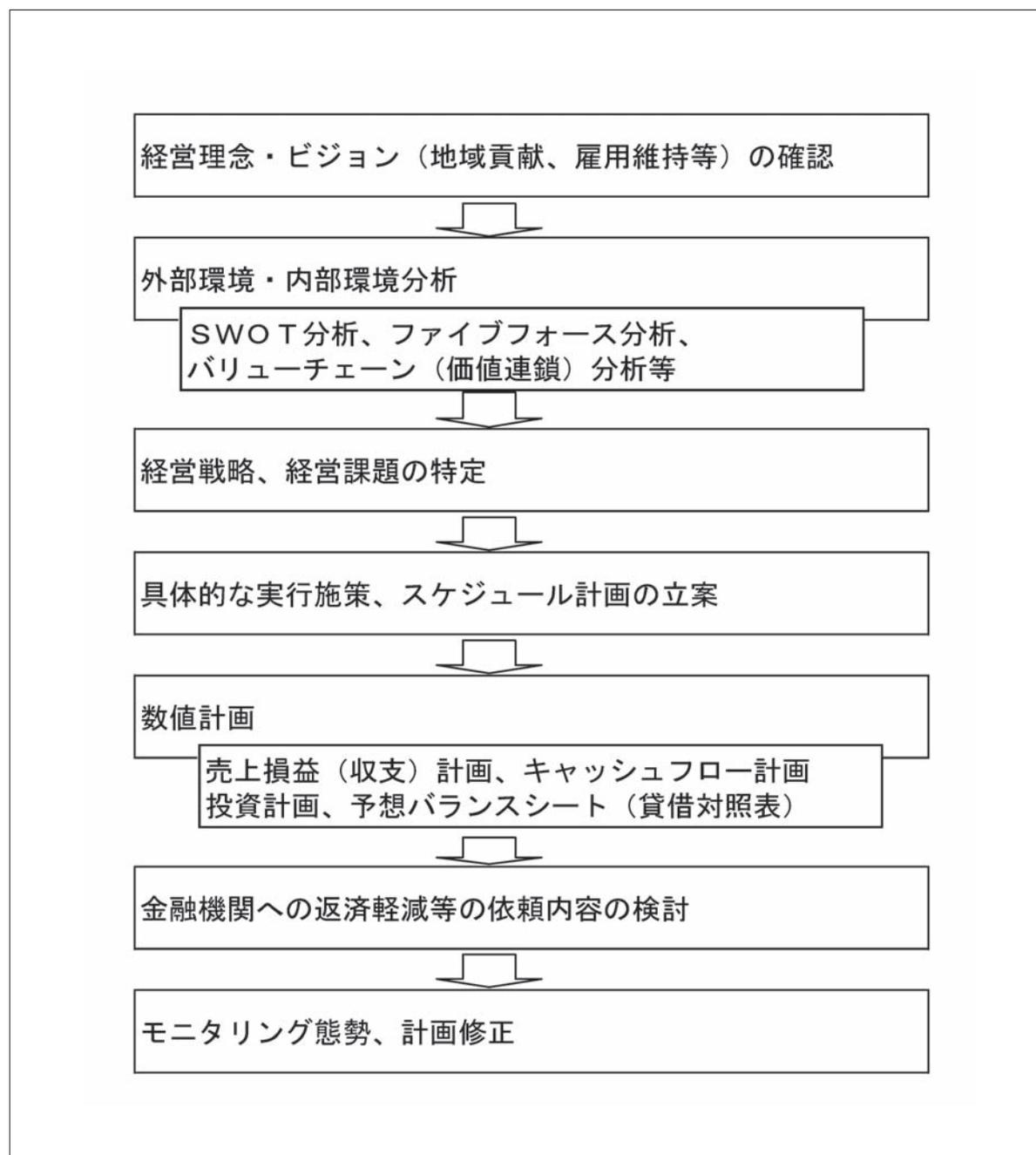
改善策の再構築が必要となれば、それに伴う数値計画未直しの必要性や金融支援の見直しについて検討し、場合によっては金融機関と再協議を行うことになる。

実際に事例のように債務圧縮、債務超過解消となるような計画を策定することは相当困難な作業となるだろう。事業からのキャッシュフローによる償還が困難であれば、経営者を含めて資産売却による借入圧縮を検討する必要があるかもしれない。資産売却しても尚、キャッシュフローによる償還に超長期を要するようであれば、金融機関の協力が前提であるが、DDS(資本金借入金)や、更に踏み込んで債権買取による二重ローン問題の解決が必要となるかもしれない。

6 経営改善計画作成の全体像

(1) 経営課題認識と具体的施策の立案

前の章で、数値計画について先行して考えたが経営改善計画の全体像としては下記の表のようになる。



経営課題認識のための外部環境分析、内部環境分析等のフレームワークについてはここでは割愛するが、我々診断士の本分とするところであり、診断士協会などの外部のコンサルタントや、メイン金融機関、再生支援協議会等を是非活用いただきたい。

(2) 経営改善計画活用の提言

実抜計画とすぐに金融機関に認められるような計画を作成するのは困難かもしれない。賠償金等の下支えにより資金繰りを維持できるという前提ではあるが、不透明な現状においては、ひとつひとつ明らかになる事象を踏まえ、腰を据えて計画を練り上げていくことも許容されるだろう。

ざっと、経営改善計画の作成、活用について述べてきたが、実態としては、事業の先行き、賠償金の動向等依然不透明であるといわざるを得ないが、なんとかこの苦難を乗り越え、地域のために事業を継続していくためにも、経営改善計画の活用を検討することにより、前に進む道標を自らの力で見いだす一助としていただきたい。

