

経営の羅針盤 経営計画の作り方 (第1回)

なぜ経営計画書なのか？

ITO中小企業経営研究所 代表
中小企業診断士 伊藤 文仁

■一番の課題は資金調達

中小企業の経営課題は何でしょうか。競争激化、協力企業(外注先等)の倒産・廃業、需要の低迷、ニーズ変化への対応難、設備の老朽・不足、原材料価格の上昇、人件費の増加、販売価格の低下・上昇難、資金不足、従業員の確保難、取引条件の悪化等々挙げればきりがありません。その中で喫緊の課題は昨年末の緊急経済融資の実績からみてわかるとおり事業資金の調達でしょう。資金調達にあたっては間接金融(金融機関等からの借入)に頼らざるを得ないところですが、不動産などの担保がすでに融資枠いっぱい業績が低迷している中小企業が金融機関から融資を受けることは極めて困難な状況となっています。

■貸したくても貸せない金融機関

“貸し渋り”や“貸し剥がし”など中小企業の資金需要に応えられない金融機関を揶揄する言葉がありますが、実際に金融機関は貸したくても貸せない状況にあります。日本の金融制度を世界の標準に合わせるために行われた、金融制度改革は金融機関の資産内容を自己査定し、回収に懸念がある貸出金に対して貸倒れ引当てを行わなければならない、不良債権を処理する中で自己資本の充実が求められています。金融機関が自己の生き残りを賭けて定められた自己資本比率をクリアするためには、自己資本を増やすか、総資産の大半を占める貸出額を少なくするしか方法がありません。そのため、新規融資を控え、貸した資金を回収することが行われているのです。

■金融機関の選別融資

今や中小企業の多くは赤字企業といわれており、ほとんどが「要注意先」として貸し出し回収や新規融資の貸し渋りの対象となっています。加えて「どんぶり勤定的経営者」や「経営・計数管理能力のレベルが低い経営者」は、今後、金融機関からの融資が受けられない可能性があります。「業績が良好であり、かつ財務内容にも特段の問題がない企業」に優先的に融資を行うために、各金融機関は融資先企業の内容を分析して融資「企業格付」を行い、信用リスク管理体制を構築しています。企業格付けは融資の実行の有無だけでなく、金利水準、担保や担保の水準、審査要件の差、審査プロセスの差に影響を及ぼします。金融機関は、一般融資審査の大幅な時間短縮と適切なリスク管理を行うた

め、企業格付けに基づいた融資スタンスを確立しています。

■経営計画は有効な一手

融資が困難な中小企業は打つ手がないのでしょうか。今後、経営政策をしっかりと立て直し、赤字を解消していきたいという意欲が経営者であれば、それを明確に金融機関に説明する必要があ

ります。そのためには、経営者の経営方針やその具体策を経営計画書にまとめて、文書として提出しなければなりません。つまり、赤字企業ほど経営計画書が必要になってくるのです。もし、その経営計画書が説得力のあるものであれば、格付けアップも不可能ではありません。まず、自社を自己分析して現状を把握し、業績アップのために必要な事項を整理して対策を検討しましょう。

■経営計画書は難しくない

知らない道を運転するとき、あなたは何を頼りに車を運転しますか。今ではカーナビゲーションが親切に道案内をしてくれますが、あなたがナビゲーションを操作する時、先ずするのは目的地の検索と設定です。状況によっては道順を設定し、的確に目的地に到達するように入力します。経営計画書の作成はこの一連の作業に非常に似ています。「うちの規模で経営計画書を作るなんて必要ない」、「経営計画書は難しくて作れない」とお考えの経営者の方も多いでしょう。このコラムは、そのような経営者に向けた誰にでも簡単に経営計画書が作れる方法を知っていたくコラムです。必要なのはあなたのやる気だけです。一緒にがんばりましょう。

