



中小総研

「早期経営改善計画策定支援」活用のすすめ (IRSME17010)

平成 29 年 8 月 22 日 大西 由訓

本レポートでは、中小企業庁の「早期経営改善計画策定支援」についてまとめた。

早期経営改善計画策定支援とは、中小企業・小規模事業者等(以下、中小企業)が平常時から資金繰り管理や採算管理が行えるよう計画を策定し、経営改善に取り組むことへの支援制度である。計画策定及びモニタリングの費用総額に対し、経営改善支援センターがその 3 分の 2(上限 20 万円)を補助する。

■ 背景

株式会社エフアンドエムの事前の調査によると、月次で定例会議をしていると答えた企業は全体の 73%である一方、毎月の予算や計画があると答えた企業は全体の 30%であるという結果だった。(2016 年 6 月～8 月、エフアンドエムクラブ会員を対象に調査)

計画を作らない理由について後にヒアリングを進めたところ、「作ってもその通りにならない」「先が読めない」など計画策定そのものに意味がないと考えている企業も見られたが、それよりも策定しようとは思っているができていないという企業が多い傾向があった。(2017 年 2 月～7 月、財務セミナー参加者への調査)

経営改善計画の策定にかかる費用について、これまでも返済猶予などの金融支援を要する企業には補助があったが、このたびの制度整備により、財務面で健全な企業も補助対象となったことで、利用できる企業が大いに増えた。この支援制度を使えば、計画策定にかかる技術的不安と金銭的負担が軽減すると考え、本レポートをまとめるにいった。

■ 金融庁の行政方針の変化

1. 緊急支援から予防措置へのシフト

2009 年の中小企業金融円滑化法の施行以降、返済猶予など金融支援が必要な債務者に対しては経営改善計画の策定支援をするという方針の公表、立法が続いたが、2013 年の金融円滑化法の期限到来から少しずつ潮目が変わってきている。現在金融庁が公表している『主要行等向けの総合的な監督指針』では、検討の上で事業再生が困難であると判断することを前提とした記載が見られる。また、同年の金融モニタリング基本方針では、金融機関に求めるテーマとして、成長分野への資金供給や中小企業の経営改善・体質強化への支援強化とい

平成 29 年 8 月 22 日

「早期経営改善計画策定支援」活用のすすめ (IRSME17010)

った金融仲介機能の一層の発揮が求められるようになった。

2. 事業性評価

2016 年の金融行政方針では「日本型金融排除」として、経済活動の柱である中小企業の事業活動が活性化しない理由は金融機関の融資運営姿勢に問題があるとの認識が述べられている。金融機関は依然として十分な担保・保証のある先、高い信用力のある先等への融資が主で、事業を見ずに激しい金利競争に陥っている。担保・保証がなくても事業に将来性がある先、信用力は高くないが地域になくてはならない先への融資の検討ができていないという指摘である。ここで求められているのが、事業性評価、つまり稼ぐ力の評価による融資方針に他ならない。

これらの変化から、下記の傾向が推察される。

- ① 金融支援対象企業だけでなく、正常な企業の経営改善が重要視されている。
- ② 企業は金融機関に対して決算書に加えて経営計画書を提示することで事業性評価を受けやすくなる。

その文脈の中で整備されたのが「早期経営改善計画」であると考えてよいだろう。

■ 申請の流れ

まずは、最寄りの経営改善支援センター、メインの金融機関に相談する。

1. 利用申請

中小企業は、認定支援機関たる専門家（以下、外部専門家）と連名で「経営改善支援センター事業利用申請書（早期経営改善計画）」を、経営改善支援センターに提出するとともに、金融機関から事前相談書入手し同センターに提出する。経営改善支援センターにおいて申請書の内容を確認する。添付書類(中小企業・小規模事業者の概要、業務別見積明細書等)について確認の上、受け付ける。

2. 計画策定支援・提出

外部専門家は、中小企業者等の早期経営改善計画を策定し、申請者はその計画を金融機関に提出する。

平成 29 年 8 月 22 日

「早期経営改善計画策定支援」活用のすすめ（IRSME17010）

3. 支払申請及び支払決定

中小企業は、外部専門家等と連名で「経営改善支援センター事業費用支払申請書（早期経営改善計画）」を経営改善支援センターに提出する。金融機関に早期経営改善計画を提出したことを確認できる書面（金融機関の受取書等（普段の業務で使用しているもので可））を添付しなければならない。

4. モニタリング

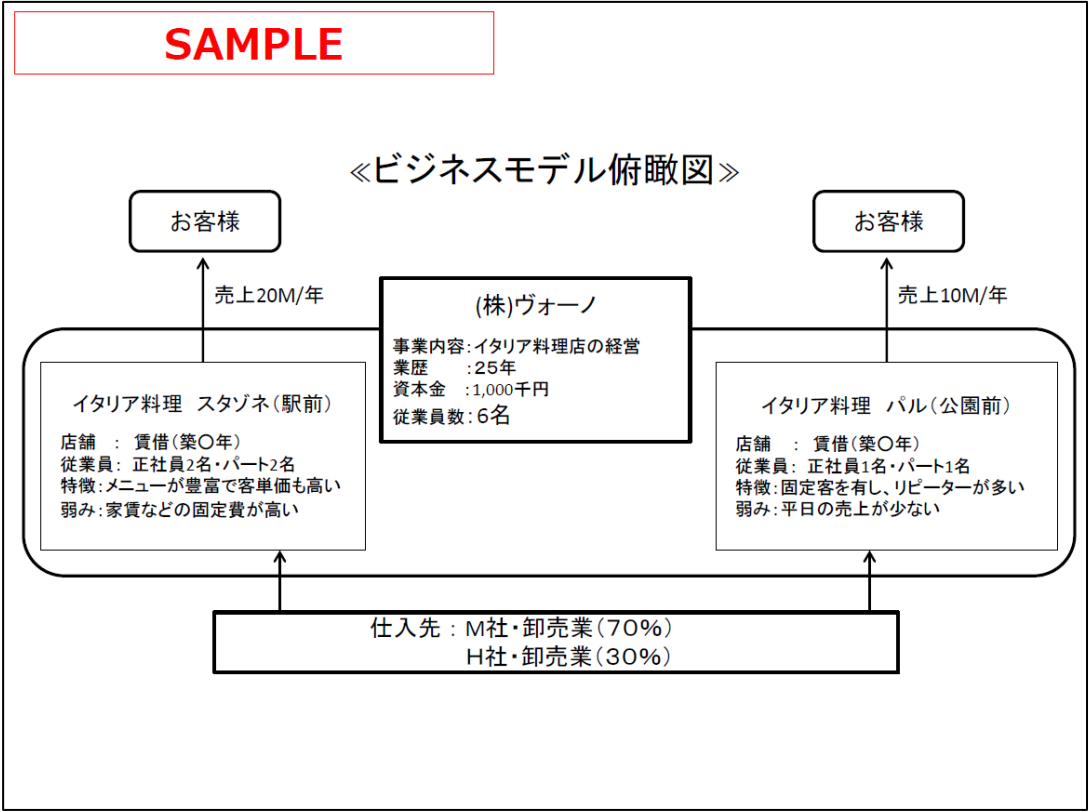
外部専門家は、経営改善計画の記載に基づき、中小企業・小規模事業者のモニタリングを実施して、経営改善支援センターに対し、「モニタリング費用支払申請書（早期経営改善計画）」、「モニタリング報告書」を提出する。

■ 計画の例

SAMPLE	別紙②-1
事業計画書	
株式会社 代表取締役 計画太郎	
平成29年●月●日	

平成 29 年 8 月 22 日

「早期経営改善計画策定支援」活用のすすめ（IRSME17010）



SAMPLE

《資金実績・計画表》

(単位: 千円)

27年9月期	前年 繰越	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	計
売上高	-	2,400	2,300	3,800	2,800	2,200	2,800	2,800	3,100	2,200	2,100	2,200	2,300	31,000
借入	-	0	3,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,000
返済	-	280	280	280	280	280	280	280	350	350	350	350	350	3,710
借入金残高	21,560	21,280	24,000	23,720	23,440	23,160	22,880	22,600	22,250	21,900	21,550	21,200	20,850	-
現預金残高	500	600	2,800	1,200	1,200	1,100	1,100	1,200	900	800	800	400	400	-

28年9月期	前年 繰越	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	計
売上高	-	2,300	2,100	3,700	2,900	2,200	2,200	3,100	3,200	1,900	2,000	2,100	2,300	30,000
借入	-	0	3,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,500
返済	-	350	350	350	350	350	350	350	380	380	380	380	380	4,350
借入金残高	20,850	20,500	23,650	23,300	22,950	22,600	22,250	21,900	21,520	21,140	20,760	20,380	20,000	-
現預金残高	400	400	2,500	1,200	1,000	1,100	1,100	900	800	900	800	900	900	-

29年9月期	前年 繰越	10月	11月	12月	1月 (見通)	2月 (見通)	3月 (見通)	4月 (見通)	5月 (見通)	6月 (見通)	7月	8月	9月	計
売上高	-	2,200	2,300	3,500	2,400	2,300	2,500	3,000	3,000	2,000				23,200
借入	-	0	3,000	0	0	0	0	0	0	0				3,000
返済	-	380	330	330	330	330	330	330	330	330				3,020
借入金残高	20,000	19,620	22,290	21,960	21,630	21,300	20,970	20,640	20,310	19,980				-
現預金残高	900	700	2,800	1,500	1,400	1,100	1,200	1,000	900	800				-

※今後の見通しについて6ヶ月程度記載すること
※記載欄が不足するときは適宜追加すること

平成 29 年 8 月 22 日

「早期経営改善計画策定支援」活用のすすめ (IRSME17010)

SAMPLE

《損益計画》

(単位:千円)

	直近期 28年9期	計画0年目 29年9期	計画1年目 30年9期	計画2年目 31年9期	コメント
売上高	30,000	30,000	30,300	30,300	アクションプラン①より
売上原価	12,000	12,000	11,666	11,666	
(原価率)	40%	40%	38.50%	38.50%	アクションプラン②より
売上総利益	18,000	18,000	18,635	18,635	
(粗利率)	60%	60%	61.50%	61.50%	
販売費・一般管理費	18,500	18,000	17,400	17,200	
(人件費)	12,000	12,000	12,000	12,000	
(減価償却費)	2,000	1,500	1,400	1,200	
(その他経費)	4,500	4,500	4,000	4,000	アクションプラン③より
営業利益	-500	0	1,235	1,435	
営業外収益	-	-	-	-	
営業外費用	800	800	760	720	
(支払利息)	800	800	760	720	
(その他)	-	-	-	-	
経常利益	-1,300	-800	475	715	
特別利益	-	-	-	-	
特別損失	-	-	-	-	
税引前利益	-1,300	-800	475	715	
法人税等	70	70	70	70	
当期利益	-1,370	-870	405	645	
借入金残高	20,000	20,000	19,000	18,000	
簡易CF (当期利益+減価償却費)	630	630	1,605	1,645	

SAMPLE

《アクションプラン》

	主な経営課題
1	店舗毎の客層を把握しておらず、幅広い顧客に対応するための材料を多く仕入れているが廃棄食材も多い
2	料理毎の原価を把握しておらず、利益率などを意識した経営が出来ていない
3	資金不足になると安易に運転資金を調達し、販管費などの見直しが出来ていない

	主要課題に対する アクションプランの具体的な内容	実施時期	主担当	計画0期目	計画1期目以降
①	●両店でどのようなお客様が来店しているかを調べて実態を把握する。 ●把握した客層を踏まえたメニューを設定して売り上げ増加につなげる。	今期中	店長 認定支援機関	±0	売上+1%
②	●料理ごとに原価を把握する。 ●利益率を勘案して「今日のおすすめ料理」を設定する。	①の結果を踏まえ速やかに着手	料理長 認定支援機関	±0	原価率▲1%
③	●共通費なども考慮した店舗別の損益を把握する。 ●両店を比較し、販管費の削減につなげる。 ●社長以外にもこれらについて検討できるよう、後継者についても検討していく	・当期中に着手 ・来期中に目処	社長 店長 認定支援機関	±0	販管費▲0.5M

平成 29 年 8 月 22 日

「早期経営改善計画策定支援」活用のすすめ（IRSME17010）

■ まとめ

返済猶予など金融支援を要する企業の経営改善計画の策定を支援していると、もっと早くから計画を策定して経営していたら、と思うことがある。リーマンショックからもう 10 年を迎えようとしており、回復した企業も多いが、景気には循環がある。東京オリンピック以降の不確実性に備えて、計画のない企業には早期経営改善計画策定支援を活用した計画策定と、振り返りの習慣化をお勧めしたい。平時から危機意識を持って備えている企業は強い。（了）