

いま実践したい

# 「経営改善計画」の作成アドバイス

取引先に早期策定を促す  
声かけ&サポート

## 特集

**経** 営改善計画の重要性が高まっています。条件変更を希望する企業はもちろんのこと、業績悪化を未然に防ぐという観点から、早期に作成して経営を安定させるという目的でも活用され始めています。

そこで本特集では、経営改善計画の基本や、そもそも計画を持たないような企業に作成を促すための声かけ・アドバイスなどを紹介していきます。



# Q&A 押さえておきたい! 「経営改善計画」のキホン

真野康彦

まずは経営改善計画とは何か、どんなことを記載するのかといったキホンをQ&Aで見えていきます。

**Q1** 経営改善計画って何？  
なぜ企業には計画の作成が求められているの？



**A** 経営改善計画とは、企業が業績や財務内容の悪化により、現在の条件による融資金の返済が困難になった場合、元利金の返済スケジュールを緩和（条件変更（リリスケ））してもらうよう金融機関に依頼する際に必要で、今後どのように経営を改善させるか、数年単位の将来の計画を示すものです。

なぜ条件変更時に経営改善計画を必要とするのでしょうか。現行の「金融検査マニュアル」では、金融機関は融資先の債務者区分を「正常先」「（一般の）要注意先」「要管理先」「破たん懸念先」「実質破たん先」「破たん先」の5段階に判定し、貸倒引当金をその判定に応じて一定割合積みむとしていきます。

そして融資先が返済に窮し、金融機関が条件変更（＝金融支援）を行うときには、当該融資先への与信は「貸出条件緩和債権」に該当し、原則として債務者区分を「要管理先」以下に引き下げなくてはならなくなるのです。金融機関としては多額の貸倒引当金を計上する必要があるわけです。

しかし、同マニュアルでは、「実現可能性の高い抜本的な経営再建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、当該経営再建計画に基づく貸出金は貸出条件緩和債権には該当しない」という規定が設けられています。

つまり融資先が経営改善計画を作っている場合、金融機関は条件変更を行っても債務者区分を「要注意先」にとどめることができ、支援に応じやすくなる（多くの貸倒引当金を計上しなくてよい）のです。これが企業に経営改善計画

の作成が求められる背景です。

**重病になる前に対処する**

これまで経営改善計画を作成するのは、もっぱら財務面に課題を抱える企業でした。しかし、業績や財務内容が悪化してから経営改善を図ろうとしてもすでに遅く、対策は極めて限られます（重病になつてから病院に駆け込んでも治療法は少ないことと同じ）。

こうした事態を防ぐため、現在は、条件変更まではいかなものの売上が伸び悩んでいたり、資金繰りが忙しくなったりと、病気の兆候が現れ始めている企業も、本格的に悪化する一歩手前の早期段階で経営改善計画を作成すべきとされています。

中小企業庁もこうした課題を認識しており、平成29年度から「早期経営改善計画策定支援」という制度をスタートさせています。

## Answer

金融支援を受けるため必要となる計画。業績悪化前に作成することも有効