

これで安心!

経営革新・虎の巻

—プラス志向の出口戦略—

第3回

経営革新計画で経営力を強化する

経営承継研究会

中小企業診断士 長谷川 勇

Question

私は、福島県の工業団地に工場を構える精密部品メーカーの2代目経営者です。この度、ものづくり補助金を得て、大型の設備投資をします。補助金を有効に活かして新分野を開拓すべく、経営革新計画を作成することにしました。しかし、経営革新計画で目標とする経常利益率や付加価値額の達成率は低いとの話が耳に入ります。同じ轍を踏まないために、どのようにしたらよいでしょうか。

1 業績低迷企業経営者の特徴

中小企業再生支援協議会に持ち込まれる案件の経営者は、「攻めの経営者」と「無気力な経営者」の2つのタイプに分類できます。

攻めの経営者の典型は、バブル期の雰囲気にかかれた投資で失敗した経営者です。冷静な現状分析をすることなく、事業拡大を夢見て投資をした過大な不動産・設備を、バブル崩壊で不良資産化しました。

無気力な経営者は、「現状維持は最大のリスク」の教えを体現した経営者です。バブル崩壊直後には、冷静で堅実な経営者と思われましたが、その実は無気力で夢を持ってない経営者と言えるタイプです。

2 失われた10年・20年

これらの2つのタイプの経営者の織りなす消極的な経営姿勢が、失われた10年に留まらず、失われた20年を招いたと言えるでしょう。

攻めの経営者は、不良資産化した過剰投資の事後処理に追われ、またそのトラウマに縛られて、革新的な投資に後れを取りました。その間に設備は老朽化して、対外的な競争力の低下を招いてしまいました。バブル崩壊後、経営は苦しくともそのうちに景気は回復すると信じた経営者は、20年を待たされることになりました。

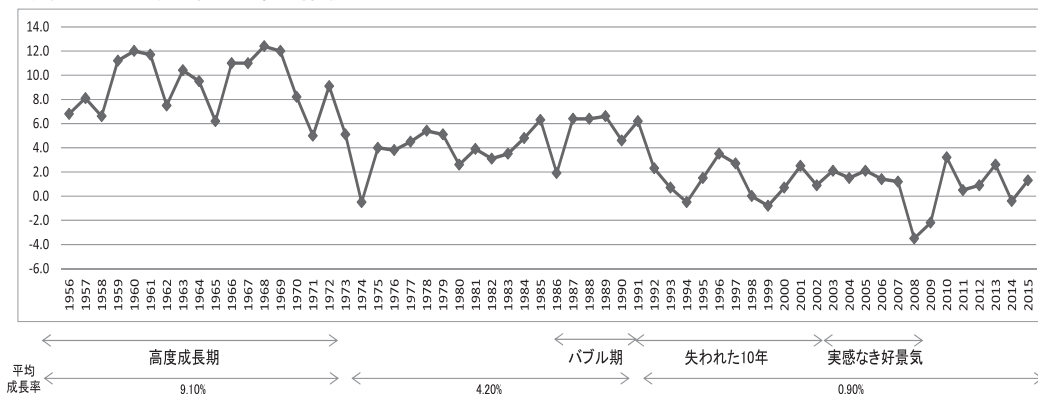
無気力な経営者は、資産価値を落とすことなく安定した経営を継続していましたが、新しい事態を迎えても積極的な経営をすることなく、変化する環境とのズレが生じ経営不振に陥りました。冒険をしないで、自然死を待つ経営者です。2つのタイプの経営姿勢の辿った結果が、失われた20年です。

3 景気循環を待てない

高度成長期は、景気の波はありましたが、年平均9.1%の成長を維持していました。この間に、神武景気、岩戸景気、オリンピック

これで安心! 経営革新・虎の巻

●図表-1 経済成長率の推移



(出典) Honkawa Data Tribune

景気、いざなぎ景気や列島改造景気などがあり、第1次オイルショックで高度成長は終焉を迎えました。その間に、なべ底不況、証券不況やニクソンショック等がありましたが、高度成長期までは、「そのうちに景気が回復する」との待ちの姿勢で、経営苦境を耐え忍ぶことがきました。

高度成長の終焉後は、バブル期を含めて4.2%の年平均成長率を維持しました。その間に、ハイテク景気やバブル景気と同時に第2次オイルショックや円高不況、平成不況などがありました。4.2%の成長率は、日本経済の実力というより、赤字国債発行による財政出動で作られた経済成長というべきです。

バブル崩壊後の年平均成長率は、0.9%とゼロ成長に近い状況です。自信喪失で失われた10年を迎え、その後の実感なき好景気はリーマンショックにより終焉を迎えました。

低成長期の景気の波動は振幅が少なく、一旦陥った経営難を景気回復で修復するには力不足が続いています。こまめな財政出動で、リーマンショックを除いて、好況感ナシ・不況感ナシの実感なき好景気で、経営者魂を揺さぶるような躍動感を感じさせる時代ではない状況が続きました。

財政出動に頼った経済成長は、人為的な成

長であり、長期経営戦略には政治的リスクを伴うことになります。

4 グローバル化で財政出動効果半減

シャープ勧告以降、財政政策の基本とされてきた均衡財政主義が昭和41年に破られ、歯止めがかけられないまま、赤字国債の発行は現在に至っています。

当時、赤字国債による経済波及効果は、国内に限定されていましたが、グローバル化の進展に伴い国外にも及び、国内への波及効果は薄められています。

アベノミクスによる日銀の大胆な金融政策も、波及効果が国外にも分散して、当初の目標は達成していません。1国の金融・財政政策では、国内経済を政策目標に誘導できない状況に追い込まれています。

一方、国外の経済危機が、国内経済を苦境に追い込んでいます。平成9年のアジア通貨危機、平成13年のアメリカのITバブル崩壊、平成19年のサブプライム危機、平成20年のリーマンショック、平成22年の欧州債務危機など、枚挙にいとまがありません。

グローバル化を先導したアングロサクソンの英米2か国は、英国のEU離脱やトランプ大統領の米国第1主義で、同じ流れの危機

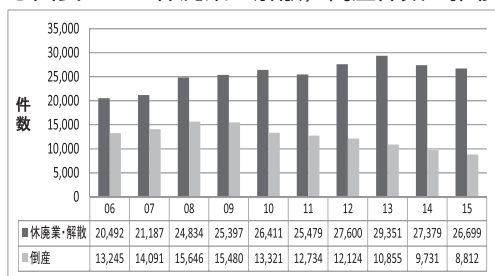
感を示しています。

国際的な資金移動の自由化や、国内経済の空洞化の流れから、国の経済・財政政策の機能を取り戻そうとするナショナリズム回帰の動きです。

5 安楽死企業の増加

実感なき好景気に象徴的に表現される財政出動によりつくられた景気は、リーマンショックにより打ち砕かれました。しかし、金融円滑化法により、企業の財務状態を無視した中小企業金融により、緊急セーフティネットを超えた貸出政策で、ゾンビ企業を生きながらえさせ、革新的企業の活動分野が狭められることになりました。

●図表－2 休廃業・解散，倒産件数の推移



(出典) 中小企業白書 2016年版

企業の財務状態を無視した金融支援で、倒産企業数が減少し、自然死である休廃業・解散件数が増加の傾向を示しています。このことは、金融支援だけでは企業の活力は強化されないことを証明しています。自然死を如何にして防止するかのヒントは、自然死の要因の中に隠されています。

6 休廃業・解散の真因を探る

休廃業・解散の理由は、経営の結果であり、その真因は別のところにあります。休廃業・解散の主要な理由は、下記のとおりです。

- ・経営者の高齢化・健康問題 (48.3%)

なぜ、代わりの経営者は不在なのか？

- ・事業の先行き不安 (12.5%)

なぜ、業態転換ができないのか？

- ・主要な販売先との取引中止 (7.8%)

なぜ、販路の分散が出来なかったのか？

- ・経営者の家族問題 (4.9%)

なぜ早めに経営者交代がなかったのか？

- ・事業経営の更なる経営悪化の回避 (4.4%)

なぜ、事前に手を打てなかったのか？

- ・後継者の見通しが立たない (4.2%)

なぜ、後継者が見つからないのか？

トヨタ生産方式の「5なぜの法則」のように、なぜ、なぜ、なぜを5回繰り返してトラブルの真因を事前に把握し対策を打てば、休廃業・解散は回避できたはずで

7 休廃業回避の可能性

休廃業をした経営者は、「休廃業を回避する可能性はあったか」の問いに、「そのチャンスはあった」と答えています。

休廃業回避の取組として、①早期の事業承継への取組、②新事業への取組、③販路拡大への取組、④経営計画の定期的見直し、⑤定期的な専門家への相談などをあげています。どのような取組をしても、休廃業回避は不可能であったとする40%の経営者を除くと、残り60%の経営者は何らかの回避策を持っていたが、実行しなかったこととなります。

●図表－3 廃業回避可能な取組み

早期の事業承継への取組	9.2%
新事業への取組	4.5%
販路拡大への取組	4.1%
経営計画の定期的見直し	2.0%
定期的な専門家への相談	2.0%
どのような取組をしても廃業回避は不可能	40.3%

(出典) 中小企業白書 2014年版

廃業時の資産と負債の状況は、資産超過が41%を占め、財務的には余力を残して廃業

これで安心!経営革新・虎の巻

しています。余力を残しての廃業は、引退後の生活を考えると選択肢の一つです。しかし、企業存続の可能性を持ちながらの廃業は、残念な結果です。

●図表－4 廃業時の資産と負債の状況

資産超過	41.1%
資産と負債が均等	36.0%
債務超過	23.0%

(出典) 中小企業白書 2014年版

日本の開業率・廃業率は共に4%前後で、10%前後の欧米諸国に比べ、非常に低いのが現状です。日本の開業率の低さをどのように評価するかは意見の分かれるところですが、

開業率の低い経済社会は、①競争が活性化しない、②新陳代謝が起らない、③高コスト体質の企業が存続する、④イノベーションが起りにくいなどのマイナス面が取り上げられています。

しかし、経営者魂を奮い起こして逆境に立ち向かい、経営を革新して廃業回避に取り組む経営者は、上記の懸念を取り払い、経済社会の安定に寄与します。このような経営者こそ、「経営革新計画」制度の目的にかなう経営者です。

8 経営革新計画は中小企業支援策の基本

経営革新計画は、平成11年に施行された中小企業経営革新支援法によりスタートし、平成28年に「中小企業等経営強化法」に引き継がれました。

一部の経営者やその支援者は、「低利の融資」や「税制上の特例」などの支援処置を受けることを目的とし、経営革新計画はその手段ととらえる向きもあるようです。これらの経営者は、後日支援策が受けられず目算が外れることとなります。

グローバル化で国の財政出動の経済波及効果は薄められ、少子高齢化で高い経済成長率は期待できない現在、「経営革新計画で中小企業を活性化」本来の目的に立ち戻る事が求められています。

ものづくり補助金制度においても、「経営者保証に必要以上に依存することなく、事業の内容、成長可能性を適切に評価し、融資や助言を行うこと」を金融機関に求めています。

金融機関が適正に企業の事業性を評価できるように、企業の立場としては事業計画書や経営革新計画書を作成し、金融機関に説明できる体制を整えることが、円滑に融資を受ける条件になります。

望まない休廃業を防止し、環境変化に対応するため、新事業を経営革新計画に落とし込み、「見える化」することが重要です。事業性を有する経営革新計画を都道府県知事の承認を得て、更に融資申し込みの段階で金融機関に評価されれば、事業の実現可能性は高まります。資金面のネックも解消され、経営革新計画の付加価値額や経常利益も、目標を達成できる可能性は高まります。

ものづくり補助金を得て、少ない金額での投資に満足することなく、次の展開を見据えた経営革新計画は、経営力を強化する有力なツールになります。

成功のポイント!

- ① 景気回復を待つ経営再建は期待できない
- ② 財政出動の経済波及効果は期待できない
- ③ 廃業の理由は経営不在の結果である
- ④ 廃業の真因に経営革新のヒントがある
- ⑤ 経営革新計画で経営力を強化する
- ⑥ 経営革新計画で事業性評価を高める