

中小企業庁 事業環境部 金融課 地域金融専門官 関野充志氏

■とき…令和3年4月9日(金) ■ところ…中小企業庁

「プレ405事業」(早期経営改善計画)をリニューアル 「ポストコロナ持続的発展計画事業」のポイント

コロナ下の経済社会の変化に対応するため、中小企業の支援者として、経営革新等支援機関(認定支援機関)の役割への期待が高まっている。令和3年4月、これまでに多くのTKC会員事務所が支援に取り組んできた「早期経営改善計画策定支援事業」が通称「ポストコロナ持続的発展計画事業」としてリニューアルされた。中小企業庁担当者から、その狙いを伺った。

ポストコロナ時代は資金繰り計画を基に 自社の課題と打ち手の把握が重要

——早速ですが、今般の制度変更の背景を教えてください。

関野 政府としては、コロナ禍において中小事業者への資金供給を円滑にするため、政府系・民間金融機関による実質無利子・無担保の制度融資などの施策を打ち出してきました。これにより、この3月までに約260万件のコロナ関連融資が実行され、倒産件数は過去にないほどの低水準に抑えられています。

一方、手続きの簡素化により、資金繰り計画を作成していない事業者も少なくありません。こうした場合、経営者は自社の余命もわからず、「いつまでに」「何

を」行えばよいのかわからない状況にあると思われます。

自社の資金繰りと経営課題を把握し、具体的な行動計画に落とし込む機会がなかったためです。先行きがわからず不安なマインドでは経営に専念できないですから、簡易なものでも経営計画策定に取り組んでもらえるよう、庁内で打ち手を

検討しました。

——ポストコロナ時代に、早期経営改善計画の活用を推奨する趣旨は何でしょう。

関野 本事業を活用した事業者の財務状況の変化について調査したところ、多くのケースで成果が挙げていることがわかりました。

特に、利用者の約60%を占める売上高1億円未満の事業者において、3〜9%近い売上高増加が見られました(図表①)。これは、経営計画が羅針盤となり、税理士の先生方のご支援を受けながら進捗状況を確認することで、「いつまでに」「何を」すべきか戦略的なアクションプランが可能になったためと考えられます。

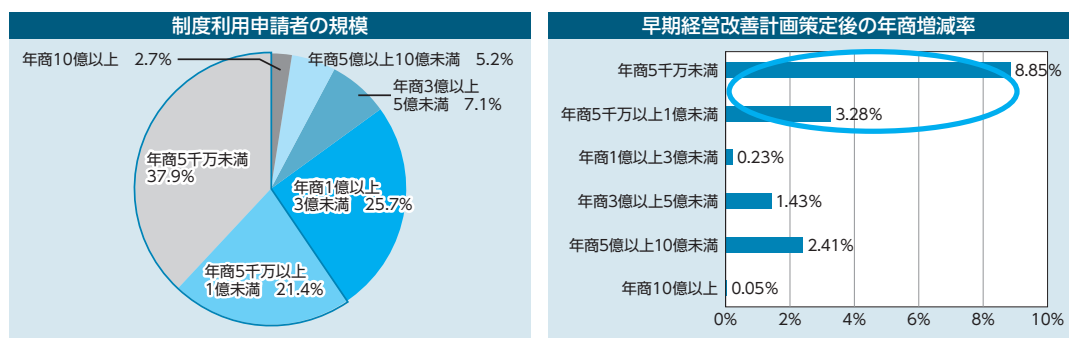
さらに、TKC会員の先生方にもご協



中小企業庁 関野充志氏

図表① 早期経営改善計画策定支援事業の利用効果

- 早期経営改善計画策定支援事業を利用した事業者のうち、売上高1億円未満の事業者は約60%。
 - 売上高1億円未満の事業者は規模の大きい事業者に比べ、売上高増加率が高い。
 - 本事業による計画策定が、取組の見直しのきっかけとなり、売上増加に繋がっている。
- 主要ターゲットの小規模事業者にも経営改善の効果がある。



力いただき、利用された事業者の方々に話を伺いました。いずれの経営者も、コロナ禍の影響を受けながらも、本事業を活用して策定した経営改善計画をベースに、力強い経営でコロナ禍に立ち向かっていました。

こうしたことから、より多くの中小事業者に早期経営改善計画の策定に取り組んでいただけるよう、通称「ポストコロナ持続的発展計画事業」としてリニューアルすることになりました。

計画ではリスクシナリオの想定と月次での予実管理がポイント

—— 従前の事業とはどう異なるのでしょうか。

関野 主に2点あります。まず、計画書の様式（ひな形）を追加しました。

「ポストコロナ持続的発展計画」として、従前の「資金実績・計画表」と「損益計画」をまとめて項目を細分化したものです。従前の様式もご利用いただけますが、前述のとおり資金計画の重要性が増していることを踏まえ、新たな様式を積極的にご活用いただきたいと思います。この趣旨に沿った計画であれば、提供された様式によらなくても差支えありません。

次に、いくつかの簡単な質問への回答を入力することで簡易な資金予定表を作成できるツール（Excel）を提供しました。

これは、経営者の方々が自ら資金繰りの見通しをたてることにより、計画策定の必要性について気づきを得ることを目

的にしています。気づきを得た上で、本事業の活用へと繋げていただきたいと思います。TKC会員の先生方がご支援している場合には不要かもしれませんが、様々なシーンでご活用いただきたいと思います。

—— 計画策定の際に留意すべきことは何ですか。

関野 ポストコロナ時代における計画策定で重要なことは、計画通りに進まなかった際のリスクシナリオを想定し、備えることです。

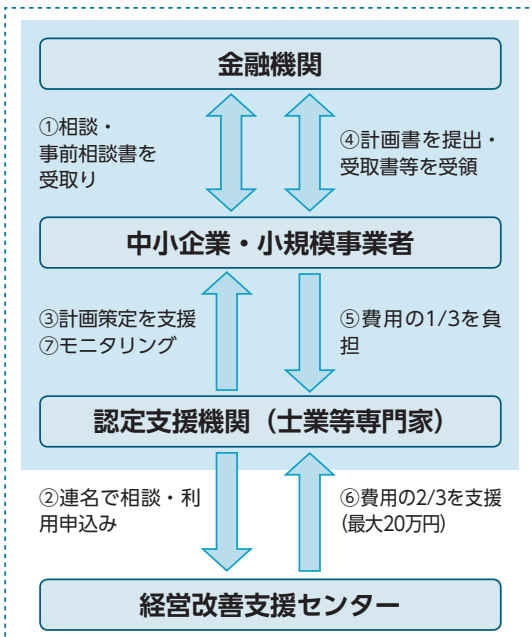
売上高が70%に低迷した場合なども想定して複数の見通しをたてることを推奨します。先行きが見えにくい状況ですが、計画の策定を先送りにすれば経営者は常に漠然とした不安感を抱え続けることになりかねません。さらに、突発的な環境変化に機動的に打ち手を講じるには、月次で予算と実績の乖離を確認することも重要でしょう。

「TKC継続MASシステム」からも新様式で計画書を作成できるように改訂が予定されていると伺いましたが、これらの様式は中小企業庁のホームページにも掲載していますので、今般のリニューアルのポイントを記載した図表②と併せて、ぜひご確認ください。

図表② ポストコロナ持続的発展計画(早期経営改善計画策定支援事業)とは

- 早期経営改善計画策定支援事業は、中小事業者に対して、ビジネスモデル俯瞰図、資金実績・計画表、損益計画、アクションプラン等の事業計画の策定を促すための事業。
- コロナ禍により債務が増えた事業者は多数存在するが、その多くは資金繰り計画を作成していない。結果、今後の資金予定が分からずに、「いつまでに」「何を」すればよいか把握できていないという課題がある。
- そこで、簡単な質問に答えるだけで今後6ヶ月の簡易資金計画が作成できるツールや、コロナ禍に対応するための詳細な資金計画をHPで公表するなどし、中小事業者のポストコロナ時代に即した対応を促す。

【本事業のスキーム】



【計画内容とその変更点】

事業計画の要件	従来	ポストコロナ時代に本事業を活用する場合の推奨ポイント
ビジネスモデル俯瞰図	●物やお金の流れ ●店舗や事業ごとの特徴	●コロナ禍におけるこれまでの取組についても記載
アクションプラン	●課題 ●課題に対するアクション ●いつ・誰が・何をするか ●アクションの効果	
損益計画	●直近1年間実績 ●今後3年間の見通し	●計画通りに進まなかった際の見通しが見える化（売上高が70%になった場合、などのリスクシナリオを考える） ●今後3年間の損益・資金繰り計画の見通しを極力月次ベースで作成
資金実績計画表	●過去2年の資金実績推移 ●今後6ヶ月の見通し ●売上・借入・返済・現預金残高を記載	●仕入や人件費等の経費項目追加

※ポストコロナ持続的発展計画は変更点のみ記載。事業計画の要件に変更はなく、従来の計画内容も補助対象となります。今回の変更はコロナ禍において、より詳細な資金計画の策定を推奨するものです。

■ 中小企業庁ホームページ

「早期経営改善計画策定支援事業（通称 ポストコロナ持続的発展計画事業）」

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/kaizen/souki.html>



伴走者である税理士の支援のもと
中小企業にはコロナ禍を乗り越えてほしい

最後に、ポストコロナで認定支援機関に期待することをお聞かせください。

関野 コロナ禍によって先行きが見通せず、一人で廃業を決断する経営者が増加しています。自社の状況をありのままに伝え、弱音を吐けるのは、もっとも身近な伴走者である税理士の方々にほかなりません。

本事業はもとも事業者と税理士、そして金融機関による三者の連携した取り組みを期待して創設された事業ですので、経営者を孤立させないという点でもポストコロナ時代に適していると言えます。

前述したとおり、本事業を利用された事業者の多くに成果がありました。先行き不透明な経済情勢を迎え、さらに多くの事業者の方々に活用いただくことが重要です。事業者の皆様は、自社の経営を見つめ直し、経営基盤を強化するきっかけとしていただくことを願います。

T K C会員の先生方をはじめ、認定支援機関の皆さま方におかれましては、一層の中小企業支援を心よりご期待申し上げます。

（インタビュー：構成／T K C全国会事務局 島田 聡）