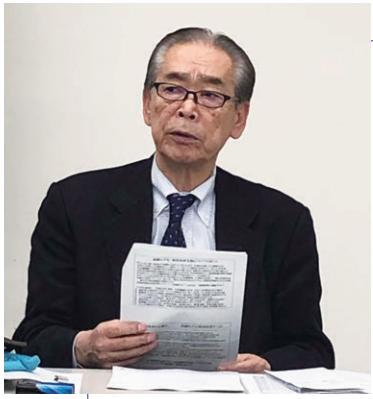


視点

アフターコロナの中小企業には 経営顧問(相談相手)が必要



板橋区立企業活性化センター長

なかじま おさむ
中嶋 修 氏

プロフィール

よろず支援拠点全国本部サポーター
商工中金 評価委員会委員
2006年よりセンター長就任
2009年に経営改善チーム（板橋モデル）を結成
他の支援機関が対応しない経営改善案件を丁寧に解決していくモデル
過去に経営者として大型倒産（負債総額380億円）及び自己破産を経験し、どん底から立直った経験を持つ

1、予想外の出来事だった新型コロナ感染症

『コロナ大不況の日本』誰もが予想していない事が起こりました。100年に一度と言われたリーマンショック以上の大不況です。板橋区で経営改善支援をしている立場から現状の問題点、今後の課題等を列挙します。

(1)全国中小企業の借金 56兆円の返済がもう始まる（その1/3が首都圏の企業）

日本全体で中小企業の新しい借金が39兆円（ゼロゼロ融資22兆円、政府系17兆円の融資実績）と増えている。既存の借入額を入れた金融機関残高合計は56兆円にも膨らんでいる。

※その他参考：雇用調整助成金3.5兆円
持続化給付金5.5兆円

(2)融資を受けた30%以上が東京、埼玉、千葉、神奈川県の中小企業である

埼玉県のゼロゼロ融資は57,631件、1兆560億円です。（その他政府系金融機関から融資あり）
企業は据置期間が終わると10～15年かけて返済をしていくので、返済原資が必要になる。

(3)今回、不思議な現象も起きている

一般庶民の感覚からは乖離し、格差社会が拡大している。
①コロナでも好景気な業界や企業
②史上最高の税収
③運用益が一部を除いて最高益
決算は赤字だが預金残高はあるので資金繰りは大丈夫という企業が多い。（緊急融資で多くを借りており、持続化給付金、雇用調整助成金など給付金の入金効果があるため）

(4)『コロナの副産物』今まで気にしなかった社長がコロナで変わった

・資金繰りを注視

毎月の売上を気にし、持続化給付金、融資の条件、前年比較を気にするようになった。

・雇用調整助成金の利用

人材の活かし方、ムダをなくす、雇用される側も愛社精神を持つ。

・交際費

交通費などが激減、販管費が史上最低の企業が多い。
(5)企業も人間と同じで病気にかかる事がある
経営不振→リスク→倒産

- ・病気の種類
売上の低迷、二期連続赤字決算、借入過多、債務超過、資金繰り難など
- ・病気の原因
色々な災害、貸倒れ発生、得意先の海外移転、コロナの影響など

※治療をしないと人間と同じく死(倒産)に至る。
経営改善とは病気の治療のことです。

2、企業活性化センターの経営改善チームを紹介(板橋モデル)

企業の為の病院、医者も沢山いる。

- ・2009年に発足し、今まで700社以上の企業の経営改善支援を行っている
- ・どんなに悪い状況の企業でも相談を受ける(但し経営者の覚悟が条件)
- ・土日、祭日、夜間の相談にも対応する(徹底的に寄り添う姿勢)
- ・金融機関へも同行、資金繰り表、計画も一緒に作成する(専門員の無料支援体制)
- ・ご相談、課題によってチームを結成する(税理士、実務専門家、事業性評価専門員など)
- ・区内金融機関全支店、保証協会等との連絡網構築している
- ・90%は成功する可能性が高く、劇的に改善する(但し社長次第)
- ・第一優先で資金繰り表作成、知恵と勇気とアイデアと解決案を提供する
- ・可能性を引き出す(売上拡大、粗利の拡大、販管費の削減、無駄の排除)

3、経営改善計画成功の条件

次の(1)～(6)の要素のうち、(1)～(3)が重要となります。

(1)経営者の覚悟

全ては助からない、生活レベルを落とす決意が必要

(2)危機感の共有

家族はもちろん幹部社員は、幹部会議や営業会議に参加

(3)どんぶり勘定からの脱皮

内部での資料作成が成功の条件(資金繰り表・損益など)

(4)ヒアリング・財務 DD・事業 DD から症状を

把握
行動計画策定、治療、モニタリングなど

(5)外科治療

不動産売却、役員報酬削減、リストラ他
即効性と効果が期待できる

(6)内科治療

売上増加、利益増加、組織改革、危機感共有他
時間が半年から1年かかる
※経営者と専門家との信頼関係が一番重要である。(医者と患者の関係と一緒に)

4、もの凄い転換期にきている日本(世界)

コロナ問題の他にも色々あり、起きる可能性がある事項には備える事が大切です。情報収集、分析、予測の繰り返しが必要です。「風が吹けば桶屋が儲かる的発想が大切」

(1)天災 台風、ゲリラ豪雨、地震など(直接被害、間接被害の対策)

(2)不景気 得意先の貸倒、原材料、仕入れ値上げ、海外不況、為替、戦争、投資低迷など

(3)人手不足 人口減少、少子高齢化、事業承継(経営者、従業員)、途上国の低迷など

(4)中国問題 貿易戦争どころか本当の戦争(複雑な領土問題)と中国の混乱

5、アフターコロナでは経営顧問が必要(良き相談相手)

(1)メインバンクへの相談も大切

金融庁も伴走型支援とリレバン(地域密着型金融)を強く指導し、地域金融機関にとって地域のお客様の発展こそが自分たちの繁栄につながる(共存共栄)ので、飯能信用金庫の担当者に悩みを打ち明けてください。課題に応じて色々な支援者を紹介してくれるはずです。

(2)顧問税理士の活用

もし顧問税理士が忙しい時には、商工会・商工會議所・よろず支援拠点に相談してください。必ず良い結果が生まれるはずです(板橋でも可)。企業経営はケースバイケースです。第三者から見た診断・自社分析・事業、財務DDがアフターコロナの経営にとって最も重要な事です。

