

GCA FAS News

November 2015

Vol.15



Trusted Advisor For Client's Best Interest

GCA *Financial
Advisory
Services*

企業再生における構造改革実行時のポイント ～資金繰り管理・資金繰り改善施策～

【本号の内容】

1. はじめに
2. 構造改革フェーズでの主な実施項目
3. 資金繰り管理におけるポイント
4. 短期的な資金繰り改善におけるポイント
5. 実行時の体制面での留意点
6. おわりに

GCA FAS 株式会社

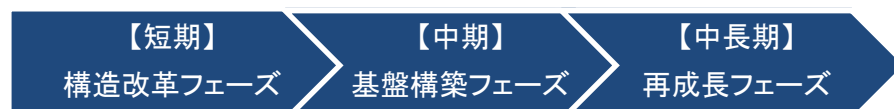
1. はじめに

金融円滑化法が終了して以降、金融機関による中小企業からのリスケジュール要請への対応や、コンサルティング機能の発揮が奏功して、破綻件数は減少しています。しかし、逆に現在でも金融機関の支援を受けて経営改善に向けて手を打たなければならない会社が一定数存在しているとも言えます。

また、再生に至る窮境原因として、従来のような、本業は傷んでいないものの、多角化により進出したノンコア事業での失敗等により過剰債務に陥ったケースより、本業自体の収益力低下により結果過大債務に陥るケースが増えています。このような場合、リスケジュールや債権カット等の金融支援を受けるために、実現可能で抜本的な再生計画を策定し、計画した経営改善策を着実に実行していかない限り、再生への道は厳しいものとなります。

再生計画達成のためのプロセスは、期間の長さにより、大きく3つのフェーズに分けられます。まず、緊急避難的に多くの施策を実施し、会社をマイナスの状態からゼロへと戻していく構造改革フェーズ、中期的に経営基盤を再整備していく基盤構築フェーズ、中長期的に会社の成長のための施策を実行する再成長フェーズがあります。

【企業再生の大まかなプロセス】



今回の GCA FAS News では、再生直後に短期間で行われる構造改革フェーズについて、主な実施項目を列挙した上で、その中でも重要な資金繰り管理・資金繰り改善施策のポイントについて説明いたします。

2. 構造改革フェーズでの主な実施項目

再生直後の構造改革フェーズでは、短期間で数多くの事項を実施する必要があります

金融支援の程度によりどこまで実施するかの度合いは異なりますが、債権者に痛みを被らせている以上、自社も痛みを伴ってでも再生するという強いコミットメントが必要です。そのため、実施内容は多岐にわたりますが、短期的な構造改革フェーズで共通的に実施されることが多い項目としては、主に以下の内容が挙げられます。

【再生初期での構造改革フェーズにおける主な実施内容(例示)】

分類	実施内容(例示)
経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・事業ポートフォリオ再構築(コア・ノンコア見極め) ・ガバナンス設計 ・組織設計
経営管理	<ul style="list-style-type: none"> ・再生PMOの設置 ・会議体の再整備 ・業績管理(予算実績管理)、予算策定 ・規程整備、コンプライアンス体制構築
財務	<ul style="list-style-type: none"> ・資金繰り、運転資本管理(資産売却・活用) ・金融機関との交渉、信頼関係構築(リスク、金融支援)
経理	<ul style="list-style-type: none"> ・会計数値の適正化 ・決算の早期化(月次、年次) ・経費削減 ・再生スキーム実行時の会計上、税務上の処理検討
人事	<ul style="list-style-type: none"> ・人件費削減案の検討 ・労働組合、従業員への説明、理解 ・幹部社員の見極め
事業	<ul style="list-style-type: none"> ・事業戦略の策定、実行 ・ブランド/製品の絞り込み ・拠点統廃合の検討 ・コスト削減(間接材、製造経費等)

次項以降で、上記の施策の中でも再生で欠かせない資金繰り管理の主なポイントを、再生案件における経験を踏まえて説明いたします。

3. 資金繰り管理におけるポイント

再生会社において、毎月の入出金の金額を把握して資金ショートを避けるための対応策を事前に打つために、資金繰り管理は生命線と言えます。以下では、主に資金繰り予定の精緻化について説明いたします。

(1) 資金繰り予定の精緻化

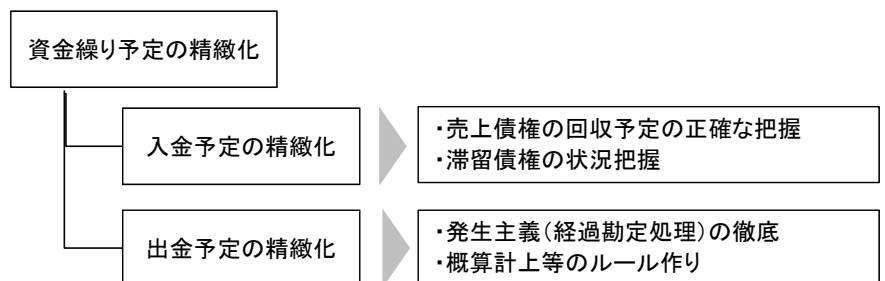
資金繰りに窮している会社にとって、いつ・いくらの入金・出金があるかを把握することは、何より重要な事項です。しかし、再生会社の場合、度重なる縮小により経理財務を含む管理系の人員が減少していたり、そもそも管理を重視していないため人員が少ないといったことがあり、

資金繰り管理では、資金繰り予定を正確に把握し、資金ショートを避けるための対応策を事前に打つことが重要です

管理体制が脆弱な会社が非常に多いのが現状です。具体的には、経理財務部内で把握できる情報(例えば、月次 P/L の売上・経費金額と、過去の入出金実績から比率で翌月の入出金を算定する等)で資金繰り予定を立てている程度であったり、経理財務部長の長年における経験と勘でまさに“資金繰り”しているといった具合です。そのような状態では、不測の事態に対応できず再生もままなりません。

資金繰り予定の精緻化には、①入金予定の精緻化、②出金予定の精緻化があります。どちらも仕組み作り・ルール作りが肝心ですが、それと同時に経理部と他部署とのやりとりを通じて部署間の連携を活性化させることも重要となります。

【資金繰り予定精緻化のポイント】



①入金予定の精緻化

財務関連の入金は個別に把握が容易であるため、問題となるのが売上債権の回収予定の正確な把握です。正常な会社であれば、「売上債権の回収予定なんて把握できていて当たり前」と思うかもしれませんが。確かに、営業管理システムが整っており、売上計上から請求、回収状況がシステムで確認できる状態であれば、ある程度精度が高い回収予定を立てられます。

しかし、管理体制が脆弱な会社の場合、営業管理システムと経理システムの連携が不十分であったり、売上債権の回収条件が最新のものに更新されていなかったりといったことがあります。中には、売上計上後、請求書は経理部が発行するものの、発送は顧客の要望に応えるべく営業が時期を見て行うため、システムと回収予定が異なるといったケースもあります。

システムで自動的にというのでは対応できない場合が多いため、再生会社では、経理主導で営業から回収予定を把握できる仕組み作りが重要です。仕組みと言っても、資金をかけてシステムを導入・改善することではなく、Excel等で作った簡単な管理表のフォーマットに営業部に回答してもらい、その回答内容に関してやりとりをするといった原始的な仕組みの方が短期的には効果が出やすいことも多くあります。再生会社では、各部署間の連携が滞っていることが多いため、回収内

容に関するやりとりの場が生まれることで、経理と営業の連携が生まれる効果もあります。

回収予定を把握する際に併せて重要なのが、滞留債権の把握と対応策の検討です。資金繰りが厳しい中、債権の貸倒は重大な影響を及ぼす事項であり、避けなければならない事態です。滞留債権の把握についても、回収予定の把握と合わせて実施すれば効率的です。滞留債権の把握の際の留意点として、滞留理由を聞くだけでなく、債権保全のための対応策の検討を営業と経理が協議し、迅速にアクションを起こすことがポイントとなります。

②出金予定の精緻化

出金については、支払が必要になるため簡単に把握できると思いますが、管理体制が十分でない会社では、出金予定が実績と異なることが往々にしてあります。

発生主義による会計処理である経過勘定処理(当月に発生した仕入や経費について、当月に買掛金、未払費用として計上する)がされていない場合や、経過勘定処理をしても、請求書が発生部署から回ってくるのが遅く、当月に費用計上されないケースがあります。このような場合、前月の財務情報からは出金額がわからず、支払期日の直前になって請求書が経理に回ってくるため、予想外の出金が生じることになり出金予定と差異が出ることとなります。

こういった事態を防ぐために、経過勘定処理を漏れなく行うためのルール作り及びルールの徹底が重要となります。具体的には、当月発生した仕入・費用に係る請求書を早期に回す、請求書が届いていない場合には、FAXでの入手や概算額で計上する等のルールを各部署に伝達し徹底することが重要となります。

(2)資金ショートを避けるための対応策(資金調達枠の確保)

資金繰り予定の精緻化によって、資金ショートの可能性が認識された場合、不足分について資金調達する必要がありますが、再生会社の場合、そもそも金融支援を受けている以上、新規融資の可能性はゼロに近い状態です。そのため、新規借入れ以外の方法で調達する必要がありますが、一つの事例として、既存の当座貸越枠や手形割引について、金融支援後も一定の枠を設定してもらえるように交渉するケースがあります。当座貸越について無担保では厳しい場合には、例えば債権譲渡担保を利用するといった方法もあります。手間はかかりますが、緊急時のセーフティネットとして一定の効果があると考えられます。

このように、再生段階に入った後で新たに調達枠を設けるのは厳しいため、平常時から金融機関との信頼関係を構築し、再生時には経営改善計画の進捗状況や資金繰り状況を定期的に報告し、相談できるような関係づくりを心掛けることが肝要です。

短期的な資金繰り改善のためには、何より出金を抑える施策を実行し、出金をコントロールする仕組み作りが重要です

4. 短期的な資金繰り改善におけるポイント

再生時には、上記の資金繰り管理での入出金の見える化と合わせて、短期的な資金繰り改善を実施することが非常に重要となります。正常時であれば、売上増を通じて入金を増やすことを目指す施策が効果的ですが、再生という緊急時においては、まずは出金をいかに抑制するかが一番のポイントとなります。また、資産売却による資金回収も資金繰り改善には重要です。資金繰り改善のための主な施策としては以下の4つがあります。

【短期的な資金繰り改善のためのポイント】

① 決裁権限の見直し

② 資産売却

③ コスト削減

④ 運転資本削減

(1) 決裁権限の見直し

再生会社によくあるケースとして、売上に直接貢献する営業等の力が強く、決裁権限が委譲されており、事業部が独自で決済できる金額が比較的大きいといったことがあります。この場合、出金につき経理部でコントロールできない状態にあります。

全社的に出金を抑えるためには、まずは、出金に関する事業部の決裁権限を大幅に縮小し、決裁ルートを経理部に一元化することで、少額のケースを除き必ず事前に経理部長（もしくはその上位者の管理系の役員等）の承認を得る必要がある形に変更することが重要です。その際、「ただハンコを押すだけ」の形式的な承認では意味をなさないため、稟議時にその必要性につき、経理部長（もしくはその上位者の管理系の役員等）が厳しく追及し、必要性に疑問がある出費に関しては、経営会議等の会議体で判断を仰ぐことができる体制作りが肝要です。

(2) 資産売却

再生時において、事業運営上での必要性が低い資産については、売却により少しでも資金回収することが資金繰り改善につながります。有価証券や会員権等の換金性の高いものはもとより、遊休不動産や社長室・接待室の骨董品等、売却可能なものはできる限り資金化する必要があります。

また、事業用資産であっても、滞留在庫については、正常品の販売ルートとの兼ね合いや価格には気を付けなければいけません、早期

に売却して資金化を図り、在庫管理コストを軽減することが重要です。また、自社保有の本社ビル等の事業用資産について、セールアンドリースバックを活用したり、スペースに余裕があれば賃貸に出す等により、資金化に貢献することもあります。

(3)コスト削減(主に販管費)

出金を抑えるための施策として、コスト削減、特に販管費項目の削減は比較的容易に要否の判断ができることから、再生時に真っ先に取り掛からなければならない項目であると言えます。再生会社では「わが社はコスト削減を再三実施してきたので、削るコストなどほとんどない」といった意見を聞くことがあります。しかし、それは過去のしがらみの中で、聖域となっている部分や部門間の駆け引き等で手が付けられていない部分を、コスト削減の対象から外していることが原因であることが多くあります。

通常ではメスが入れない部分に、再生という有事を逆に生かして、全社横断的にコスト削減を実施することが必要です。コスト削減は短期的に実施できる項目も多く、かつ成果が目に見えるため、コスト削減での成功の積み重ねが、従業員の再生へのモチベーション維持・向上に奏功することもあります。

但し、コスト削減を実施する上で気を付けなければいけないことは、経営陣(特に社長)が率先してコスト削減に対する明確な意思を示さなければ、想定した成果が出ないことが多々あることです。最後は経営判断ではありますが、聖域をつくらず過去からの慣行や付き合いといった理由を認めずに、あくまで事業運営において必要かどうかを基準にやり抜くことが肝要です。また、今後コスト削減することが目的であるので、実行に当たり、過去に割高なコスト水準を放置していたことに対して一切責任を問わないということも、コスト削減への非協力者を作らないために重要です。

なお、ここでは具体的なコスト削減の手法に関する説明は割愛いたしますが、主なコスト削減の視点は以下の通りです。

【コスト削減の視点】

①そもそも必要か？
(必要性の見直し)

②必要以上に費用をかけすぎているか？
(費用対効果の再検討)

③割高なコストを負担していないか？
(市場価格との比較)

④サービス範囲が明確か？
(仕様・業務範囲の見直し)

【コスト削減の視点(内容、例示)】

視点	内容	具体例
①	<ul style="list-style-type: none"> ・過去からの慣行で支払い続けているが、現在も事業運営上必要なものかどうかを再検討する ・当該コストをかけなかったら何が困るかで考える 	過去から継続的に発生しており、必要性につき理由があいまいな項目 (例)顧問料、会費、手数料等
②	<ul style="list-style-type: none"> ・目的に対して必要以上の仕様や数量となっていないかを再確認する ・当初の目的や前提条件について、現状で変化していないかを確認する 	数量や仕様、運用ルールを変更することで、削減が見込める項目 (例)広告宣伝費、販促費、旅費交通費等
③	<ul style="list-style-type: none"> ・市場価格と比較して割高なコストでサービスを利用していないかを確認する ・同等の物品やサービスを購入している他社事例を参考に価格を比較する 	異なるユーザーであってもサービス内容や仕様が類似している項目 (例)複合機使用料(コピー、プリンタ)、電話料、通信料等
④	<ul style="list-style-type: none"> ・どこまで委託する必要があるかについて、自社内での基準があいまいである項目がないか確認する ・提供を受けているサービスの業務範囲があいまいとなっている項目はないか確認する 	ユーザーごとに仕様やサービス内容が異なるもの (例)システム保守料、建物関連費用(警備費、清掃費、設備保守、賃借料)

(4) 運転資本削減

上記コスト削減と同様に重要な施策として、運転資本の削減があります。小売業等の現金商売を主としている業種を除き、基本的には売上債権と在庫を抱えているため、運転資本分の資金負担が生じます。運転資本を減らすことで、資金負担を一時的に遅らせることができるため、その分資金繰りが楽になります。

運転資本の削減は、売上債権では回収サイトを短縮する、在庫では材料調達や生産の小ロット化等によって材料・仕掛在庫を減らす、仕入債務は支払サイトを長期化するといったように、取引先との交渉が必要で時間がかかる内容が多くなります。だからこそ、早い段階から着手する必要がありますが、短期的に削減する施策としては、滞留債権の回収強化、滞留在庫の処分に加えて、債権の流動化による資金の早期回収等があります。

資金繰り改善施策を実行するためには、実行する人材はもとより、経営によるサポートが重要です

5. 実行時の体制面での留意点

再生プロセスを通して言えることでもありますが、資金繰り管理・短期的な改善施策の実行に当たっては、社長を含む経営陣に実行の必要性を説き、過去のしがらみから反対を受けながらも、駄目なものは駄目とはっきり意見し、粘り強く実行していける人材が必要となります。再生会社には、社長の番頭として経理財務を含む管理系のトップが役員としているケースが多くありますが、当人が陣頭指揮を取って改革に取り組むことが何より重要となります。また、その行動をサポートする経営の強い意思も必要となります。

但し、再生での実施事項は、過去に自身がしてきたことの否定に他ならないため、場合によっては客観的に判断できる人材を外部から招聘することも一考かと思われます。特にスポンサーがつくような再生案件の場合、スポンサーから CFO として派遣されることが多くあります。

また、現場の体制についても、人員数が少ないため、業務を棚卸して優先度づけして実行していき、体制構築は次のフェーズで行うといった対処が必要となります。

6. おわりに

再生の初期段階では、緊急性が高く何よりも「キャッシュ イズ キング」であるため、短期的な資金繰り改善は再生の要諦の一つと言えます。

そして、再生プロセスでは、短期的にやらなければいけないことが多くあり、かつ従業員を含むステークホルダーに対して変化を求めることとなります。変化を求めることで、会社組織としても非常に混乱しますが、その混乱を組織の活性化へと切り替えて復活の道を歩めるかどうかは、社長含む経営陣の再生への強いコミットメントにかかっています。

ここに記載されている情報は概略的な情報を提供する目的で作成されたものです。したがって一般的な参考目的の利用に限られるものとし、個別にプロフェッショナルからのアドバイスを受けることなく本書の情報を基に判断し行動されないようにお願いします。本書に含まれる情報は正確性、完全性、目的適合性その他いかなる点についてもこれを保証するものではありません。本書に含まれる情報に基づき行動または行動をしないことにより発生した結果について、GCA FAS はいかなる責任、義務も負いません。

お問い合わせ:

GCA FAS 株式会社

〒100-6230

東京都千代田区丸の内 1-11-1 パシフィックセンチュリープレイス丸の内 30 階

TEL: 03-6212-1850 (代表)

E-mail: info@gcafas.com

<http://www.gcafas.com/>