

コンサルタントの現場から

第44回 (株)ジェムコ日本経営 高橋 功吉

「コンサルタントの現場から」のコラムは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で見聞きしたことの中から、参考になるのではないかと四方山話を綴ったものです。

経営再建を考える

今回は、経営再建をする場合の手順例について紹介させていただきます。実には、弊社にも経営再建についてのご相談がある。一つは、金融機関等を通じて本体の経営再建支援があるが、多いのは、海外拠点や子会社の経営がうまくいかず、どうしたらよいかという相談である。この場合は、中期的な拠点戦略という視点も含めて経営再建の道を探ることもあるし、場合によっては、拠点再編を含めた見直しの中で閉鎖ということを選択する場合もある。

経営が息詰まるのは

さて、経営が息詰まるというのは、どういふ状況だろうか。それは、キャッシュが垂れ流しになっており、資金繰りが回らない状態に陥ること他にない。すなわち、事業を続けられなくなるほど、お金が無くなっていくという状態であり、いよいよ、お金の無くなり支払いができない

い状態に近づくことと倒産の危機ということになる。キャッシュフロー計算書で言うと、フリーキャッシュフローがマイナスになっていくということであり、借入金の返済原資が無いばかりか、借入の拡大や増資といった財務キャッシュフローで息を繋ぎながら延び延びの状態に陥っているということもある。

まずは当面の資金繰り

このような状態で、先ずお聞きするのは、直近の資金繰りだ。経営再建を図るにしても、また、その拠点を閉鎖するにしても、すぐに銀行取引停止(すなわち、倒産)になってしまったのでは、打つ手がないからだ。併せて、経営再建のために

残された時間を確認するという意味もある。しかし、海外子会社の場合は、出向責任者が、日本の本社にいる時に資金繰りに苦労したというよう経験がなく、このあたりの感覚が疎いことが多い。また、親子ローンでの資金調達や、増資をお願いすればよいという甘い考え方をされているケースもある。しかし、親会社が上場企業であれば、回収の目処もないムダな投資をすれば、株主代表訴訟を起されかねないので、やはり、そう甘く考えるべきではない。

さて、直近の資金繰りが苦しい場合は、先ずは、当面の資金対策をする必要がある。時間軸によって対策は異なるが、直近ということであれば、何らかの資金調達を考えたざるをえない。親子ローンや増資というの方法だが、これには、それなりの返済計画や投資回収ができるかの試算も必要で時間がかかる。親会社やグループ企業と取引がある場合は、買掛金の支払いサイトを延ばしてもらったり、売掛金の回収サイトを短くしてもらったりと、先ずは、企業グループ内で協力をお願いすることだ。

また、B/Sの借方を徹底して見直し、圧縮できるものを圧縮して資金の創出を図ることがスタートになる。在庫の圧縮や使用していない固定資産を売却して、キャッシュを創出することだ。

キャッシュの垂れ流し状態からの脱却

これらによって、当面の資金繰りの目処を立てると共に、キャッシュの垂れ流し状態をどうすれば脱却できるかを探ることが必要になる。少なくとも、現在の事業のやり方を継続すれば、さらにキャッシュは出ていく以上、それを止める策が打てるかどうか再建の鍵になるからだ。

そのためには、利益構造を変革する必要がある。この検討には変動損益計算書が作成されていると検討しやすい。固定費をいくら削減すればよいか、また、変動費率をどこまで下げればよいか等が一目でわかるからだ。また、現在の事業構造を把握する必要がある。

この取支を把握することが大切だ。もし、限界利益がマイナスというような商品があれば即刻販売を中止するか、値上げをする必要がある。実は、経営再建のご相談がある場合、日頃からこれらがチェックされて

いないことが多い。原価計算がされていないというところも多いのだが、標準原価計算の導入はできていない。経営を判断する上では、直接原価計算で十分なので、最低でも商品別の変動費と限界利益は把握しておいてもらいたい。どの商品でいくらの限界利益が確保できているか、また、限界利益がマイナスやほとんど確保できていないものはないかという確認を日頃から行ない、早期に対策することが基本だからだ。

さて、限界利益が確保できていないものについての対策(中止するか値上げするか、または、他拠点へのシフト等)を明確にすると共に、損益分岐点をどこまで引き下げる必要があるのか、そのために固定費はいくら削減する必要があるのかといったシミュレーションをすることで、必要となる人員削減規模等を試算することになる。

ところで、これらは、不採算商品や不採算事業の見直し・撤退による再建ということになるのだが、縮小均衡だけでは、将来性と共にその拠点の存在意味は無いので、ベースとしての事業の見直しと共に、次なる飛躍に向けての打ち手を検討することが続いて必要となる。

将来的にもフリーキャッシュフローが確保できないということであれば、事業を継続する価値はなく閉鎖という決断をしなければならぬ。先ずは、経営再建に向け、キャッシュの垂れ流しを止めると共に、確実にキャッシュを創出できる事業に事業構造をどう変革するかを検討し、具体的な実現性ある計画にまで落とし込むことである。

さて、タイの経済環境も厳しい中、売上低迷で利益が厳しくなっている企業も多い。こういう時こそ、経営体質を強化するチャンスとも言える。経営体質向上に向けた手は、経営再建の場合と同様の手口でもある。体質強化と次なる飛躍に向けた手は確実に打たれているであろうか。

<執筆者プロフィール>

高橋 功吉 (たかはし こうきち)

(株)ジェムコ日本経営 常務理事 グローバル事業担当



大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年取締役、2015年6月より現職。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたり幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」(日経 BP)他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。

主な資格は、ICMC(国際公認経営コンサルティング協会)認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士

日本にいらっしゃる奥様も安心、単身ビジネスマン向けのサービス。都心にありながらも、静かな環境での生活を望む方に最適です。

心を添えてお迎え致します

- レストラン(健康を第一に考えた日本料理)
- ランドリーサービス・コインランドリー
- メイドサービス
- エンジニアによる迅速な修理
- フィットネス、図書ルーム
- インターネット
- 日本語のテレビ、新聞、雑誌
- 日本人スタッフ、日本語を話せるスタッフ常勤
- ウォシュレット/バスタブ

部屋タイプ・料金

ビジネススイート(55㎡)	47,000	パーツ
エグゼクティブスイート(61㎡)	52,000	パーツ
プレジデントスイート(70㎡)	57,000	パーツ

1泊からの宿泊も承ります。

※料金に含まれるもの: 電気代2,000/パーツまで / 水道代 / 朝食 / インターネット

イエロー・リボン・ヒルズ エグゼクティブ・マンション

Tel. 0-2287-0431 Fax. 0-2287-0375

E-mail: sales@yellowribbon.co.th URL: www.yellowribbon.co.th

BTSチョンノンシー駅5番出口から徒歩5分 33/3 Soi Prapinij, Sathorn-Tai Rd., Bangkok 10120



タイでリムジンサービスまたはレンタカーをご利用なら

ジャパンレント

リムジンサービス

近郊、都心から空港へ 都心から有名観光地周遊

レンタルサービス

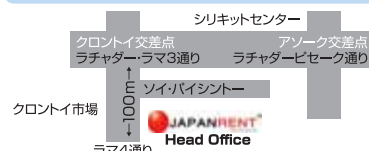
短期でも長期でも 豊富な車種を取り揃えております。

ISO 9001:2008

ジャパンレント(タイランド)はアジアで最も早くレンタカー・運転手派遣サービスを始め、世界的な機関から認められている国際標準規格ISO 9001:2008を取得しました。



我々は、教育省に管理された運転手養成学校出身の優れた技術とマナーを身につけた運転手をそろえ、貴方に満足いただけるサービスを提供いたします。また、我々は運転技術講習も請け負っておりますので、詳しくは下記までお問合せください。



JAPANRENT www.japanrent.co.th

JAPANRENT (THAILAND) PUBLIC COMPANY LIMITED. Head Office 2585/8 Japanrent Tower Rama 4 Rd., Khlong Toey Sub-District, Khlong Toey District, Bangkok 10110 Amata Branch 121/3-4 Donhualor-Bankao Rd., T.Bankao A.Pantong Choraburi 20160 TEL: 0-2258-7777 FAX: 0-2259-8870-1 E-mail: sales@japanrent.co.th

PESO www.thaipeso.com

Professional Chauffeur Supply Co., Ltd. Head Office 2585/8 Japanrent Tower Rama 4 Rd., Khlong Toey Sub-District, Khlong Toey District, Bangkok 10110 TEL: 0-2204-0523-5 FAX: 0-2204-0526-7 E-mail: manager@thaipeso.com