

1. 「事業再生計画書」の策定支援 (A社の事例)
 2. 窮境原因と経営課題の把握 - 解答解説 (1/3)

【解答例】

窮境原因	除去可能性
1. 中国での日本車不買運動	1. 中国以外の地域向け製品の取扱先との取引拡大
2. 新工場の過剰投資	2. 新工場の稼働率向上、旧工場の売却
3. 脆弱な営業体制	3. 営業体制の強化
4. 経費の予算管理未実施	4. 経費の予算管理体制の整備

経営課題	解消の方向性
1. 会社として営業活動を行ってこなかった	1. 会社としての営業方針を明確化する
2. 経費の削減余地がすぐにわからない	2. 経費の目標値(予算)を設定する
3. コスト意識が低く漫然と経費を支出してきた	3. コスト意識を徹底する
4. 遊休状態の不動産(旧工場)が存在する	4. 旧工場を売却して借入返済し金利を圧縮する

1. 「事業再生計画書」の策定支援 (A社の事例)

2. 窮境原因と経営課題の把握 - 解答解説 (2/3)

【解説】 - 窮境原因

■ 中国での日本車不買運動

平成24年3月の尖閣諸島問題に端を発する中国での日本車不買運動が生じ、大幅な受注減によって平成24年9月期に営業損失 27百万円を計上したことから、外部的な窮境原因としています。不買運動は外部要因であり債務者企業の努力で解消できないため、中国以外の地域向けに生産している自動車メーカーの1次2次部品メーカーとの取引を拡大することで解消を図ることが考えられます。なお、リーマンショック後の受注減については、その後に売上水準が回復したことから、窮境原因とはしていません。

■ 新工場の過剰投資

新工場の取得は、今後の増産を見込んでの意思決定であり、尖閣諸島問題に端を発する不買運動が生じることは想定していませんでしたが、結果として過剰投資となったため、過去の意思決定誤りとして窮境原因に挙げています。意思決定の誤り自体は解消することはできません。稼働率向上の施策を講じることや旧工場を処分することで、過剰投資の状態を部分的に解消していくこととなります。

■ 脆弱な営業体制

得意先の生産能力の超過部分を受注する状況であること、営業活動はほとんどしていないことから、営業体制が弱体化していると考えられます。営業活動を行っていれば窮境に陥らなかった可能性も否定できないことから、営業体制の弱さが内部的な窮境原因となり、その強化が基本的な解消策となります。

■ 経費の予算管理未実施

A社はこれまで経費の予算化をしておらず、コスト意識も低く、漫然と経費を支出してきているため、経費の予算管理未実施が内部的な窮境原因となり、予算管理体制の整備により解消を図ることとなります。

■ 定量的な裏付け

窮境原因は、経営者に対するヒアリングである程度判明しますが、過年度の決算書の推移分析等を行うと、窮境原因に関する定量的な認識が誤っていることもあります。窮境原因に関するヒアリング結果について、過年度の決算書の推移分析等を行い、定量的な裏付けをとることが大切です。

1. 「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

2. 窮境原因と経営課題の把握 - 解答解説(3/3)

【解説】 - 経営課題

■ 会社としての営業活動の未実施

得意先の生産能力を超過した部分を受注する状況ということですが、株式会社は本来、持続的成長により利益を極大化する使命があり、会社として営業活動をしていないのは問題視せざるを得ません。営業体制の強化といっても様々な手法がありますが、まずはじめに、会社としての営業方針を明確にすることが解消の方向性としては重要になると思われます。

■ 経費の削減余地不明

経費の削減余地が直ちに判明しないということは、裏返せば、経費の合理的な目標値(予算)が設定されていないということです。各経費について必要最低額を積み上げることで予算設定を行うとともに、月次で実績との比較分析を行うといった予算管理体制を整備することで解消を図っていくこととなります。

■ コスト意識の低さ

コスト意識が低く漫然と経費を支出してきたということですが、長年にわたり培われた組織風土を一朝一夕に改善することは困難です。会社にとって利益の極大化が最重要テーマであることを周知徹底し、役員や従業員の意識を少しずつ変えていくことが必要となります。

■ 遊休不動産の存在

旧工場は含み損を抱えており売りに売れない状態ということですが、遊休資産が存在するということは、その分資金が眠ってしまっていることを意味しています。債務者企業の再生のためには、損失計上や損失確定の回避よりも、できる限り早期かつ高額での処分を行い、処分代金による弁済を行って金利圧縮を図ることの方が優先度が高いと考えられます。

<まとめ>

窮境原因については、主として経営者に対するヒアリングで把握しますが、定量的な裏付けをとることも大切です。

