

・モニタリングの実践

2. 経営管理体制の整備(D社の事例) - 解答解説(1/6)

【解答例】

項目	本来あるべき経営管理体制	D社が整備すべき経営管理体制
資金管理	<ul style="list-style-type: none"> • 資金管理を実施する • 過去の資金繰り実績表を作成する • 一定期間の資金繰り見込表を作成する • 月次のほかに日次で資金繰り表を作成するか否かについては、業種業態、窮境度合いに応じて検討する 	<ul style="list-style-type: none"> • クリーニング業は、比較的業績の季節変動が激しい業種であり、資金繰りについても季節変動を把握する必要があります。 • そのため、少なくとも月次ベースで資金繰り実績表を作成するとともに、数ヶ月先までの資金繰り見込み表を作成して、資金繰りの先行きを予め見通しておく必要があると考えられます。

・モニタリングの実践
2. 経営管理体制の整備(D社の事例) - 解答解説(2/6)

項目	本来あるべき経営管理体制	D社が整備すべき経営管理体制
月次決算	<ul style="list-style-type: none"> ・ 月次で決算処理を実施し、早期に月次損益を把握する ・ 月次で計画との差異分析を実施し、タイムリーに対策を講じる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ D社はこれまで月次決算を作成したことがなく、年度決算についても顧問税理士となっていました。そのため、すぐに月次決算を行なって業績を月次ベースで把握することは困難であると考えられます。 ・ 一方で、適時適切に業績を把握するためには、現状のままでは不十分です。 ・ また、D社は基本的に現金売上であり、掛売上はほとんどありません。そこで、まずは売上高だけでも月次で把握し、売上高の変動を指標に月次の業績管理を行なうことが考えられます。 ・ その後、顧問税理士に相談しながら、徐々に本来の月次決算を実施できる体制を整えていくことが現実的であると考えられます。

・モニタリングの実践
2. 経営管理体制の整備(D社の事例) - 解答解説(3/6)

項目	本来あるべき経営管理体制	D社が整備すべき経営管理体制
採算管理	<ul style="list-style-type: none"> 製品別、サービス別、得意先別、地域別等に売上高を把握する 製品別、サービス別、得意先別、地域別等に原価を管理する 製品別、サービス別、得意先別、地域別等に利益を把握する 	<ul style="list-style-type: none"> 採算管理制度の導入にかかるコストと効果のバランスを考え、実施するのであればまずは売上高について、製品別(ワイシャツ、スカート等)、サービス別(水洗いクリーニング、ドライクリーニング等)、顧客層別(サラリーマン、主婦等)に区分して把握し、D社の売上構成及びその特徴を把握することが考えられます。 一方で、原価についても使用する洗濯機器や洗剤、外注の有無等によりできる限り把握し、比較的利益率の高いカテゴリーを把握することが望まれます。それにより、今後D社が営業に力をいれるべきカテゴリーや、今後改善していくべき事項の把握につながると考えられます。
裁量的経費の管理	<ul style="list-style-type: none"> 裁量的経費の内容、効果を把握し、削減の方向性を決定して管理する 資金不足に柔軟に対応できるように統制する 	<ul style="list-style-type: none"> 役員報酬の削減についてはすでに実施していますが、今後、これ以外にも裁量的経費を管理できるようにそれぞれの費目別の金額を把握し、広告宣伝費等を適切に管理したり、アルバイトのシフトを見直すことができるようにする必要があると考えられます。

1. モニタリングの実践

2. 経営管理体制の整備(D社の事例) - 解答解説(4/6)

【解説】

- D社経営管理体制を構築するにあたっては、まず、資金繰りを適切に管理・把握することが必要になると考えられます。そのためには、これまでのように経理担当の社長夫人が資金繰りのメモ程度の記録を元に入出金を管理するのではなく、月次ベースでの「資金繰り実績表・予定表」を作成することが望まれます。
- すぐに実施することは困難であるとしても、「月次決算」を行なって月別の損益を把握することで自社の業績を適時・適切に把握することが可能になります。
- 適切に「採算管理」を行なうことにより、今後の経営課題の把握や経営改善施策の策定に役立てることが可能となります。
- 「裁量的経費の管理」についても、これを行なうことで、今後の経営改善施策の策定時に具体的に削減もしくは管理すべき事項を把握することが可能となります。
- このようにしてD社の経営管理体制を構築することで「経営課題」を特定し、これを改善していく「経営改善施策」の策定が可能になります。

1. モニタリングの実践

2. 経営管理体制の整備(D社の事例) - 解答解説(5/6)

【解説】

- モニタリングを効果的に実施するためには、経営者への意識付け、PDCAサイクルの徹底等が前提となりますので、認定支援機関はこれらについての適切なアドバイス等を行うことも期待されていると考えられます。
 - 経営者への意識付け
 - 計画は作成することが目的ではなく、計画どおりに経営改善を実行し数値計画を達成することが本来の目的です。経営者は計画策定時に一旦はコミットしていますが、計画期間においてもコミットし続けるよう認定支援機関がサポートすることも重要です。
 - 計画を実行するためには、経営者が経営管理体制、PDCAサイクル、モニタリングの必要性を理解していることも重要なポイントとなります。
 - PDCAサイクルの徹底
 - 債務者企業がPDCAサイクルを実行します。認定支援機関や取引金融機関は、債務者企業が適切にCheck(C)、Act(A)できているかモニタリングします。
 - 例えば、経営改善施策の進捗管理は社内のPDCA会議、計数計画の達成状況は予実管理で行うことが考えられます。

1. モニタリングの実践

2. 経営管理体制の整備(D社の事例) - 解答解説(6/6)

- 経営改善計画はあくまでも「計画」であるため、想定していなかった外部環境の変化等により、実績が計画よりも上振れる場合や、逆に、実績が計画より下振れてしまう場合があります。
 - 実績が計画よりも上振れした場合
 - 実績が計画よりも上振れした場合には、フリーキャッシュフロー(返済原資)の実績が計画よりも多くなるため、返済予定額とは別に「追加返済」をするべきかの議論が生じます。
 - 追加返済は、債務者企業にとっては支払利息を削減できる、取引金融機関にとっては早期回収が図れるメリットがあります。しかし、将来の下振れリスクや不測の資金需要等に備えるためにも、十分な手許資金があり、かつ、今後の計画の達成見込みが高い場合に限って行うよう慎重に検討する必要があります。
 - 実績が計画よりも下振れした場合
 - 実績が計画よりも下振れした場合には、その後の計画を達成できるよう(当初計画に復帰できるように)、認定支援機関は債務者企業に対して適切なアドバイス等を行うことが期待されます。
 - 実績が計画よりも大幅に下振れし、返済計画どおりの返済ができなくなる等、経営改善計画の継続に支障を来たす程の下振れとなった場合には、経営改善計画自体の見直しが必要になると思われます。その場合には、今後の経営改善の見通し、債権放棄・DES等の必要性、事業の持続可能性等について検討した上で、新たな経営改善計画を策定することになると考えられます。

<まとめ>

モニタリングを効果的に実施するためには、経営者への意識付け、PDCAサイクルの徹底等が前提となりますので、認定支援機関はこれらについての適切なアドバイス等を行うことも期待されていると考えられます。